

**MODELO DE PLANEACION FINANCIERA APLICABLE A LA EMPRESA
PRODUCTOS NATURELA S.A.S**

**GABRIEL CHACON ORDUZ
WILLIAM ALEXANDER LEON ROZO
AUTORES**

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
2019**

**MODELO DE PLANEACION FINANCIERA APLICABLE A LA EMPRESA
PRODUCTOS NATURELA S.A.S**

**GABRIEL CHACON ORDUZ
WILLIAM ALEXANDER LEON ROZO
AUTORES**

**Trabajo final de grado presentado como requisito para obtener el título de Especialista
en Finanzas**

**DIRECTOR DE TRABAJO:
MARCOS EDILSON HERNANDEZ**

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
2019**

LISTA DE AUTORIDADES ACADEMICAS

PABLO EMILIO CRUZ CASALLAS
Rector

MARIA LUISA PINZON ROCHA
Vicerrector Académico

GIOVANNY QUINTERO REYES
Secretario General

WILSON FERNANDO SALGADO CIFUENTES
Decano Facultad de Ciencias Económicas

MARÍA DEL CARMEN RUIZ SÁNCHEZ
Director (a) Centro de Investigaciones

CARLOS LEONARDO RIOS VIASUS
Director(a) Escuela Economía y Finanzas

MARCOS EDILSON HERNANDEZ
Director(a) Programa

Nota de Aceptación

MARCOS EDILSON HERNANDEZ
Director(a) Programa

CARLOS LEONARDO RIOS VIASUS
Director(a) Escuela Economía y Finanzas

Jurado 1

Jurado 2

DEDICATORIA

XXXXX

Contenido

<u>Introducción</u>	11
<u>1. Planteamiento del problema</u>	12
<u>1.1 Antecedentes del problema</u>	12
<u>1.2 Descripción del problema</u>	13
<u>1.3 Formulación del problema</u>	13
<u>2. Justificación</u>	14
<u>3. Objetivos</u>	16
<u>3.1 Objetivo General</u>	16
<u>3.2 Objetivos Específicos</u>	16
<u>4. Marco Referencial</u>	17
<u>4.1 Marco Teórico</u>	17
<u>4.2 Marco Conceptual</u>	19
<u>4.3 Marco Institucional</u>	21
<u>4.4 Marco Geográfico</u>	23
<u>4.5 Marco Legal</u>	24
<u>4.6 Marco Temporal</u>	25
<u>5. Metodología</u>	26
<u>6. Planificación Financiera</u>	26
<u>6.1. Diagnostico Organizacional</u>	26
<u>6.1.1. Historia de la Empresa</u>	26
<u>6.1.2. Caracterización De La Empresa</u>	28
<u>6.1.3. Plataforma Estratégica Actual.</u>	30

<u>6.1.3.3 Valores Corporativos Actuales</u>	30
<u>6.2. Análisis Externo</u>	33
<u>6.2.1. Descripción del sector</u>	33
<u>6.2.2. Análisis PESTEL</u>	37
<u>6.2.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.</u>	40
<u>6.2.4. Matriz De Perfil Competitivo</u>	45
<u>6.2.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE</u>	47
<u>6.3. Análisis Interno</u>	49
<u>6.3.1. Análisis Grupos de interés</u>	49
<u>6.3.2. VRIN TOOL (Core competency analysis)</u>	53
<u>6.3.3. Cadena de Valor</u>	56
<u>6.3.5. Matriz de evaluación de factores internos – MEFI</u>	60
<u>6.3.6. Matriz DOFA</u>	62
<u>6.3.7. Matriz Boston Consulting Group - BCG</u>	64
<u>6.3.8. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción, PEYEA</u>	66
<u>6.3.9. Matriz de la planeación estratégica cualitativa - MPEC</u>	70
<u>6.4. Análisis Financiero</u>	73
<u>6.4.1. Análisis Vertical</u>	74
<u>6.4.2. Análisis Horizontal</u>	84
<u>6.4.3. Ratios Financieros</u>	96
<u>6.4.3.1. Otros Indicadores</u>	102
<u>6.4.4. Proyección de los estados financieros de la empresa Productos Naturela S.A.</u>	104
<u>6.4.4.4. Ratios Financieros proyectados en los periodos (2019 - 2023)</u>	116
<u>6.4.4.5 Otros indicadores proyectados (2019 – 2023)</u>	118
<u>7. Conclusiones</u>	120
<u>8. Recomendaciones</u>	122
<u>Bibliografía</u>	124

Lista de Tablas

<u>Tabla 1. Modelo Cinco Fuerzas de Porter</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Tabla 2 Matriz de perfil competitivo.</u>	46
<u>Tabla 3 Matriz de evaluación de factores externos.</u>	47
<u>Tabla 4 Matriz de evaluación de factores internos</u>	60
<u>Tabla 5 Matriz Boston Consulting Group.</u>	64
<u>Tabla 6 Líneas de productos</u>	65
<u>Tabla 7 Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera</u>	74
<u>Tabla 8 Análisis Vertical del Estado de resultados integral.</u>	81
<u>Tabla 9 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera</u>	84
<u>Tabla 10 Análisis Horizontal del estado de Resultados Integral</u>	88
<u>Tabla 11 Indicadores Financieros</u>	97
<u>Tabla 12 Crecimiento del modelo de porcentual de los ingresos</u>	105
<u>Tabla 13 Crecimiento de los costos 2019-2023.</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Tabla 18 Indicadores Financieros</u>	116

Lista de Gráficas

<u>Grafica 1 Organigrama Productos Naturela S.A.S.</u>	29
<u>Grafica 2 Participación del Subsector de alimentos en Colombia 2001-2017</u>	34
<u>Grafica 3 Variación Porcentual del PIB real del Subsector de Alimentos</u>	35
<u>Grafica 5 PESTEL</u>	37
<u>Grafica 5 Matriz Grupos de Intereses o Stakeholders</u>	52
<u>Grafica 6 Matriz VRIN Tool, Recursos.</u>	53
<u>Grafica 7 Matriz cadena de Valor</u>	56
<u>Grafica 8 DOFA</u>	62
<u>Grafica 9 Cuadrantes BCG</u>	66
<u>Grafica 10 Matriz PEYEA.</u>	67
<u>Grafica 11 Composición Matriz PEYEA</u>	68
<u>Grafica 12 Matriz de la planeación estratégica cualitativa</u>	71
<u>Grafica 13 Comportamiento de las Cuentas del Activo</u>	76
<u>Grafica 14 Composición de las cuentas del pasivo</u>	78
<u>Grafica 15 Composición de las cuentas del Patrimonio</u>	80
<u>Grafica 16 Participaciones de las cuentas del estado de resultados integral</u>	83
<u>Grafica 17 Análisis vertical y horizontal del estado de flujo de efectivo.</u>	92
<u>Grafica 18 EBITDA</u>	102
<u>Grafica 19 Modelo ALTMAN</u>	103
<u>Grafica 20 Proyección del Estado de Situación Financiera</u>	108
<u>Grafica 21 Proyección del Estado de Resultados</u>	112

<u>Grafica 22 Proyección del Estado de Flujo de Efectivo</u>	114
<u>Grafica 23 EBITDA Proyectado</u>	118
<u>Grafica 24 Modelo ALTMAN</u>	118

Introducción

El presente trabajo busca realizar un modelo de planeación financiera para la empresa Productos Naturela S.A.S, que sirva como guía para alcanzar los objetivos eficazmente y establecer pronósticos con base a los estados financieros que refleja la empresa en los últimos cinco años; con el fin de diseñar una planificación acorde a las necesidades de la organización.

El adecuado manejo de las finanzas en las organizaciones ha tomado cada vez más relevancia y en la actualidad las pequeñas, medianas y grandes empresas se ven en la necesidad de implementar una planificación financiera que le permita afrontar los posibles escenarios a los cuales se pueda enfrentar, así como también conocer las opciones más viables para la durabilidad de su negocio a lo largo del tiempo. La gran mayoría de empresas líderes en sus sectores han llegado a estos sitios como consecuencia de una eficiente planeación financiera acompañada de personal altamente calificado y orientado al cumplimiento de metas lo que conllevan a que todas las áreas de la empresa, departamento financiero, recurso humano, gerencia de ventas, presupuestos y demás estén todas alineadas por una ruta plasmada en la planificación del manejo adecuado de todos los recursos para la obtención de ingresos y crecimiento del ente.

El principal beneficio de realizar el modelo de planeación financiera aplicable a la empresa Productos Naturela S.A.S. es poder mostrar a las directivas de la organización qué estrategias implementar a nivel financiero en temas de inversión y/o financiación y establecer si la administración del efectivo está siendo la más indicada para la continuidad del negocio. Adicionalmente plantear los diferentes escenarios y comportamientos que pueden impactar positiva o negativamente al desarrollo de la organización tanto de fuentes internas como externas.

1. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes del problema

El sector de las empresas pymes en Colombia se ha convertido en un pilar fundamental para la economía del país. El crecimiento de estas en los últimos años ha ido aumentando, sin embargo, las falencias más recurrentes de este grupo de empresas radica en la poca planeación y visión de su negocio. La empresa Productos Naturela S.A.S. lleva 10 años desde su constitución en la Cámara de Comercio y aunque ha logrado posicionarse y destacarse en la región como una organización productora de alimentos saludables a base de la micro alga Spirulina, la cual contiene un alto valor de nutritivo, no cuenta actualmente con un modelo de planeación financiera que permita a sus directivas generar estrategias financieras, de mercado e inversión para la optimización de sus recursos.

Uno de los temas más relevantes y que genera la necesidad de diseñar una planeación estratégica y financiera es el hecho que los productos tipo suplemento dietario desarrollados al inicio de la actividad no están actualmente dando los resultados esperados en el mercado; y el perfil del consumidor ha tornado hacia los alimentos tipo snack saludables.

Lo anterior ocasionó que se haya tenido que cambiar el enfoque de la empresa a la producción de un snack tipo unas rosquillas integrales de arroz, las cuáles han generado un incremento de las ventas y ha ayudado a expandir el alcance de la empresa al mercado internacional.

1.2 Descripción del problema

El actual panorama económico del país con las nuevas políticas de gobierno que se avecinan aumenta aún más la incertidumbre de los escenarios económicos que pueden afectar a algunas empresas. Por consiguiente, la empresa Productos Naturela S.A.S. al no contar con un análisis actual de su situación financiera, su capacidad de endeudamiento, si el capital de trabajo es el adecuado, si su planta de producción es eficiente, no tiene clara cuales son las decisiones que debe tomar para que se generen un volumen de ingresos mayor, sin desconocer ciertos riesgos que la fluctuación económica incierta depara y de esta manera ejecutar la operación de su negocio objetivamente.

1.3 Formulación del problema

¿La realización de un modelo de planeación financiera aplicada a la empresa Naturela S.A.S conlleva a que las decisiones tomadas direccionen el crecimiento eficiente del negocio?

2. Justificación

La globalización actual de los mercados, la innovación de tecnologías y maquinaria sofisticada obligan a las empresas de la región y del país a estar cada vez más preparadas a las situaciones impredecibles del entorno que pueden afectar la continuidad de los negocios.

Actualmente es cada vez más recurrente evidenciar cierres de empresas en corto plazo, como consecuencia de manejos inadecuados de los recursos, políticas económicas (inflación, desempleo, impuestos) competencia extranjera, etc. Con base a lo anteriormente expuesto, hoy en día la planeación financiera resulta ser un pilar muy relevante en las organizaciones, a través de la cual se pueden plasmar todas las estrategias y objetivos trazados y la manera de realizarlos teniendo en cuenta las adversidades en las que se pueden ver inmersas y generando mecanismos de control y análisis de la situación económica de las empresas que conlleven a la toma acertada de decisiones.

Productos Naturela S.A.S. constituida como sociedad desde el año 2007 ha logrado posicionarse y ser competitiva en el sector de empresas productoras de alimentos saludables. Su crecimiento en los últimos 8 años ha venido acompañado con proyectos de cofinanciación a través del Ministerio de comercio industria y turismo de Colombia y Colciencias alcanzando de esta manera niveles competitivos óptimos en sus líneas de producción y generación de nuevos productos. Sin embargo, aunque el crecimiento del negocio ha venido ascendiendo, no cuenta con una planeación financiera que pueda permitirle orientar de una manera más eficiente los recursos económicos que posee y de esta manera tomar decisiones y avanzar más hacia proyectos de inversión o infraestructura que puedan llevarla a lugares donde generen mayores ingresos y su vez mejor la rentabilidad.

La planeación financiera es importante para la empresa ya que le permitirá obtener un mayor control y generara la planeación de soluciones idóneas basados en hechos históricos, ante posibles situaciones de amenazas externas e internas y minimiza los riesgos futuros, generando estrategias claves para lograr sus objetivos y con ello obtener utilidades con la planeación del efectivo que permiten el fortalecimiento económico sostenible.

Con una apropiada planeación financiera le permitirá a la empresa Productos Naturela S.A.S., establecerse como una marca líder en el mercado de productos saludables, al identificar si la empresa cuenta con la suficiente liquidez para solventar sus operaciones y con ello tomar las decisiones más acorde a la situación del mercado tanto de inversión para mantener el crecimiento de los últimos periodos.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Proponer la planeación financiera a largo plazo aplicable a la empresa Productos Naturela S.A.S. para el período 2019 – 2023.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnostico organizacional y financiero de la empresa Productos Naturela S.A.S. en relación con estados financieros de los últimos cuatro (4) años.
- Elaborar y analizar los indicadores EBITDA y modelo Z-Score 2 de los periodos del 2015 al 2018.
- Proyectar los estados financieros; Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados Integrales y los Estados de Flujos de Efectivo de los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023.

4. Marco Referencial

4.1 Marco Teórico

Para realizar el estudio de caso de planeación financiera es esencial contar con la capacidad de comprender y aplicar los conceptos teóricos sobre finanzas a la realidad que presentan las empresas de la región, teniendo en cuenta las condiciones de la cultura organizacional y los factores del entorno, los cuales influyen directamente en la operación y desarrollo de las diferentes iniciativas de negocio.

En el caso de la empresa Productos Naturela S.A.S, se tomará como base la teoría de la planeación financiera de la organización, la cual comprenderá un análisis de todas las variables macroeconómicas del sector de alimentos y un diagnóstico con análisis de los diferentes indicadores o ratios financieros hasta la creación de estrategias idóneas de uso de los recursos financieros en pro del crecimiento económico de la organización de acuerdo a las expectativas de sus directivos.

Cabe destacar que al estudiar los análisis de tendencias de desempeño del sector y de la empresa a través de varios periodos, permitirá a la planeación financiera como proceso dinámico aglomerar los términos financieros de los estados actuales de la empresa, y por medio de una análisis fundamental y lograr establecer la viabilidad de todas las estrategias financieras acordes a su modelo de negocio como son; el manejo de los recursos económicos y su estructura de capital para obtener una generación de valor para los inversionistas.

Según Joaquín Moreno en su libro las Finanzas de la Empresa señala que, “La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin

de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”.

Por tal es de gran beneficio para la empresa, gracias a que requiere actividades como el análisis de los flujos financieros, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, así como balancear los efectos de las distintas alternativas, siempre orientadas a la creación de valor en la empresa. La idea es conocer el desempeño financiero de la compañía, cómo se encuentra actualmente y el rumbo al que se desea orientar (Morales, Morales, 2014)

En este orden de ideas, para hacer una planeación financiera efectiva, se debe contar con la claridad en los conceptos de rentabilidad, ganancia, utilidad y efectivo, si no hay claridad conceptual, no se podrá analizar la información con criterio financiero, por tanto, el análisis financiero bosqueja a detalle criterios de rentabilidad versus fluidez financiera, patrimonio y compromisos presupuestales futuros (Jiménez et al, 2013).

Es así como con la aplicación de los anteriores fundamentos teóricos a la información aportada por Productos Naturela SAS, la empresa podrá conocer con certeza el capital de trabajo neto operativo, el ciclo de liquidez, los índices de productividad del capital de trabajo, medir el activo fijo, la estructura financiera y el EBITDA. Asimismo se podrá conocer si la nueva empresa genera o no valor económico agregado (EVA), igualmente se podrá conocer la métrica de valoración valor de mercado agregado (MVA).

Es por esto que la planeación en la actualidad es la mayor estrategia gerencial de sostenibilidad y crecimiento para las empresas, debido a que articula un plan integral de procesos que cumplen la función de programar, coordinar y controlar actividades financieras, para el logro

de metas preestablecidas. El plan integral debe hacer énfasis en la planeación de ingresos, planeación de producción, de ventas y de personal (Jiménez et al, 2013).

4.2 Marco Conceptual

Considerando que las finanzas son una herramienta que facilita la toma de decisiones en la administración, la planeación financiera se ha constituido en un área de vital importancia en la estrategia empresarial. En este sentido se han desarrollado diferentes conceptos teóricos sobre cómo hacer una correcta planeación financiera.

Esta actividad establece la manera en la que se lograrán las metas y también representa el fundamento de toda actividad económica de la empresa. Igualmente, pretende ser una herramienta para prever las necesidades que pueda traer el futuro de la organización, de modo que las presentes puedan ser satisfechas de acuerdo con objeto determinado, que se establece en la misión de la empresa. Según Joaquín Moreno, la planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Según lo anterior, la planeación financiera define el rumbo que debe seguir una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos, obtener rentabilidad, determinar la cantidad de efectivo que debe mantener para su operación, las fuentes de financiamiento, fijar las metas de ventas para el área comercial y ajustar el nivel de gastos necesarios para lograrlas.

La planificación financiera tiene que ver con todos los procesos de la empresa debido a que facilita opciones para guiar, coordinar y controlar las acciones para el logro de los objetivos organizacionales. “Dos aspectos claves en el proceso de la planeación financiera son la

planificación del efectivo y la planeación de las utilidades. La planificación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planificación de utilidades implica la elaboración de estados proforma. Tanto el presupuesto de caja como los estados proforma son útiles para la planificación financiera interna; además los prestamistas existentes y potenciales lo exigen siempre” (Gitman, Lawrence, 2007)

La planeación financiera y los controles dentro de la organización se relacionan entre sí, porque los resultados de las actividades que impliquen recursos económicos deben ser evaluados. “La planeación y el control financiero implican el empleo de proyecciones que toman como base las normas y el desempeño de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño. Este proceso de planeación y control financiero implica la preparación de pronósticos y el uso de varios tipos de presupuestos. Se deben desarrollar sistemas de presupuestos para todas y cada una de las áreas significativas de una empresa” (Ibid, p. 281)

Los anteriores conceptos evidencian, además de la importancia de una adecuada planeación financiera para una organización, cómo ésta está implícita en todas sus áreas de operación. El recurso económico es uno de los fundamentales para asegurar el éxito de una empresa en el largo plazo, y de su responsable administración depende la eficiencia en la generación valor, que es lo que a la final buscan sus grupos de interés tanto internos como externos.

4.3 Marco Institucional

Naturela es una marca de origen colombiano, nacida de la pasión por la Spirulina. Es una empresa creada y liderada por mujeres, pioneras en el cultivo de la Spirulina en Colombia.

En el año 2002 conocen la Spirulina, aprendieron a cultivarla, cosecharla y procesarla, gracias al apoyo y colaboración incondicional de toda la familia de las emprendedoras. Con el transcurso del tiempo visionaron en la Spirulina una gran oportunidad de negocio, porque podían brindar alternativas para mejorar la calidad de vida con alimentos funcionales a base de Spirulina. Además de tener gran potencial para desarrollar proyectos de impacto social relacionados con problemas de malnutrición, especialmente en niños.

En 2005 ganan el premio al Empresario Innovador otorgado por la Cámara de Comercio de Villavicencio, gracias a ser la primera empresa en el país, en tener un proyecto agroindustrial basado en la microalga Spirulina. La empresa se constituyó como sociedad en el 2007, para dar formalidad y ser más competitiva en el sector de empresas productoras de alimentos saludables. Así fue como tuvo una gran expansión y reestructuración en su organización.

Del 2009 al 2012, ejecutaron proyectos de cofinanciación con el Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia, Colciencias y el SENA, para lograr desarrollar las capacidades competitivas de la empresa, automatizar las líneas de producción y formar el equipo de trabajo en temas como Desarrollo de nuevos productos, Innovación y estrategia.

Desde el 2015 se estructura el departamento de comercio exterior gracias al apoyo de ProColombia y se inicia el proceso de búsqueda de mercados internacionales, logrando la primera experiencia de exportación en el año 2016. Naturela brinda la oportunidad a estudiantes

universitarios de realizar prácticas académicas gracias a convenios establecidos con las universidades de la región.

Hoy en día, Naturela cuenta con una planta de producción de alimentos con infraestructura y procesos basados en los principios de las Buenas Prácticas de Manufactura e Inocuidad en Alimentos, con la cual podemos responder a las exigencias del mercado nacional o internacional. Tenemos un equipo humano calificado con más de 39 personas. Nos llena de satisfacción poder generar empleo digno especialmente a jóvenes y madres cabeza de hogar en una región que fue azotada por la violencia y con alto grado de desempleo y falta de oportunidades.

Hoy en día, Naturela es una compañía dinámica e innovadora, reconocida como líder en el manejo y utilización de la Spirulina en la mayoría de sus productos. La empresa produce alimentos saludables, funcionales e innovadores. Ofrece un portafolio de productos que contienen nutrientes esenciales para un óptimo rendimiento del organismo humano, fabricados bajo los más estrictos controles y tecnologías exigidas para competir tanto en el mercado nacional como internacional. Sus empaques son ecológicos, diseñados y desarrollados con materiales biodegradables. La compañía cuenta con una planta de producción moderna con alta capacidad, certificada por el INVIMA. Su ubicación se encuentra en el municipio de Cumaral, departamento del Meta. Naturela está certificada por WeConnect International y unidos a la única red que vincula a empresas pertenecientes a mujeres con compradores corporativos alrededor del mundo.

4.4 Marco Geográfico

La empresa Productos Naturela SAS funciona en el sector de los alimentos saludables, un mercado que se ha venido marcando por una tendencia de influencia principalmente internacional y que a través de los últimos 5 años ha tenido un crecimiento significativo. Cabe señalar una oportunidad importante que ha encontrado la empresa en el mercado específico de los Snacks; el cual en América para el año 2012, según las cifras de Euromonitor Internacional, presentó una facturación alrededor de los 1.182 millones de dólares, es decir de unos 2.3 a 3.0 billones de pesos, el análisis de las cifras evidenció que el consumo de Snacks por habitante es 2,6 kilos por año; y Colombia figura como el mayor consumidor latinoamericano en los llamados “chips” y otros pasa bocas. Dentro de este mercado se encuentra el segmento de los Snacks saludables en donde la industria busca adaptarse de manera oportuna a las variaciones de las preferencias de los consumidores, lo cual quiere decir desarrollar productos que muestren esa innovación que los consumidores quieren en sus alimentos tipo snack, con productos funcionales o saludables, que contengan un mayor aporte nutricional sin dejar a un lado el sabor característico y su practicidad, con el aumento en los ingresos del mercado de los Snacks saludables, compañías como PepsiCo para el año 2010 ya le representaba el 21 por ciento de sus ventas totales este segmento.

A nivel de presencia comercial, Naturela tiene actualmente su área de operación principalmente en las capitales del territorio colombiano. Actualmente la mayoría de sus ventas se realizan en las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali; aunque está presente en el resto de ciudades principales a través de clientes minoristas. Cabe mencionar también que a

través de su plataforma de ventas en línea, Naturela ha realizado ventas a diferentes poblaciones pequeñas en la mayoría de departamentos de Colombia.

Así mismo, sus proveedores se encuentran en mayor medida en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín. A nivel internacional, Naturela actualmente tiene presencia comercial en el país centroamericano de Costa Rica; donde cuenta con un distribuidor encargado de comercializar sus productos en diferentes puntos de venta. A nivel de proveedores, la empresa tiene relación directa con un productor del micro alga Spirulina en la ciudad de Quito, Ecuador.

4.5 Marco Legal

Ley 1314 del 2009: Ley en la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.

Ley 1328 de 15 de julio de 2009: Ley en la cual se dictan las normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones. Tiene como objeto establecer los principios y reglas que rigen la protección de los consumidores financieros en las relaciones entre estos y las entidades vigiladas por la superintendencia financiera de Colombia, sin perjuicio de otras disposiciones que contemplen medidas e instrumentos especiales de protección.

Decreto 3022 de 2013: Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2.

En concordancia con la Ley 1314 de 2009, Artículo 6°, las Autoridades de regulación y normalización técnica, bajo la dirección del Presidente de la República y con respeto de las facultades regulatorias en materia de contabilidad pública a cargo de la Contaduría General de la

Nación, los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Comercio Exterior, Industria y Turismo obrando conjuntamente, expedirán principios, normas, interpretaciones y guías de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información, con el fundamento en las propuestas que deberá presentarles el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, como organismo de racionalización técnica de normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información.

Resolución 2674 de 2013 (Julio 22), Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. En la cual se establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social. Y el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), como autoridad sanitaria del orden nacional, deberá expedir los registros, permisos o notificaciones sanitarias.

4.6 Marco Temporal

Para la realización del presente trabajo, se tendrán en cuenta los estados de situación financiera de la empresa Productos Naturela S.A.S de los años 2015 al 2018. Los estados de financieros que se tendrán en cuenta serán: Estado de Resultados Integrales, Estado de Situación Financiera y el estado de Flujos de caja. Estas herramientas permitirán llevar a cabo los diferentes diagnósticos y análisis para llevar a cabo la planeación financiera de la compañía para los años 2019 al 2023.

5. Metodología

Esta investigación tiene en cuenta el concepto teórico de la planeación financiera, con la finalidad de entender el funcionamiento y estado actual financiero de la empresa Productos Naturela SAS. Se realizará mediante un enfoque cuantitativo, sin dejar de lado aspectos cualitativos de la cultura organizacional y las expectativas de los directivos de la empresa, y el apoyo de un modelo financiero de planeación financiera.

Para el desarrollo del trabajo se iniciará con la realización de un Diagnostico Financiero que estará compuesto por los Análisis de estructura y de tendencias, al igual que un análisis de los Indicadores financieros; esto para encontrar un inicio de partida y determinar el estado en que se encuentra la organización en la actualidad.

De ahí en adelante se llevará a cabo la evaluación de los flujos de efectivo, con el fin de conocer el estado real de liquidez de la empresa.

Los pasos a seguir serán la proposición de estrategias para llevar a cabo los objetivos estratégicos y financieros planteados para la organización, así como alternativas para el uso del recurso económico de la compañía y las fuentes para su financiamiento más adecuadas.

6. Planificación Financiera

6.1. Diagnostico Organizacional

6.1.1. Historia de la Empresa

Naturela es una marca de origen colombiano, nacida de la pasión por la Spirulina. Es una empresa creada y liderada por mujeres, pioneras en el cultivo de la Spirulina en Colombia.

En el año 2002 conocen la Spirulina, aprendieron a cultivarla, cosecharla y procesarla, gracias al apoyo y colaboración incondicional de toda la familia de las emprendedoras. Con el transcurso del tiempo visionaron en la Spirulina una gran oportunidad de negocio, porque podían brindar alternativas para mejorar la calidad de vida con alimentos funcionales a base de Spirulina. Además de tener gran potencial para desarrollar proyectos de impacto social relacionados con problemas de malnutrición, especialmente en niños.

En 2005 ganan el premio al Empresario Innovador otorgado por la Cámara de Comercio de Villavicencio, gracias a ser la primera empresa en el país, en tener un proyecto agroindustrial basado en la Microalga Spirulina.

La empresa se constituyó como sociedad en el 2007, para dar formalidad y ser más competitiva en el sector de empresas productoras de alimentos saludables. Así fue como tuvo una gran expansión y reestructuración en su organización en el 2009 al 2012, ejecutaron proyectos de cofinanciación con el Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia, Colciencias y el SENA, para lograr desarrollar las capacidades competitivas de la empresa, automatizar las líneas de producción y formar el equipo de trabajo en temas como Desarrollo de nuevos productos, Innovación y estrategia.

Desde el 2015 se estructura el departamento de comercio exterior gracias al apoyo de ProColombia y se inicia el proceso de búsqueda de mercados internacionales, logrando la primera experiencia de exportación en el año 2016.

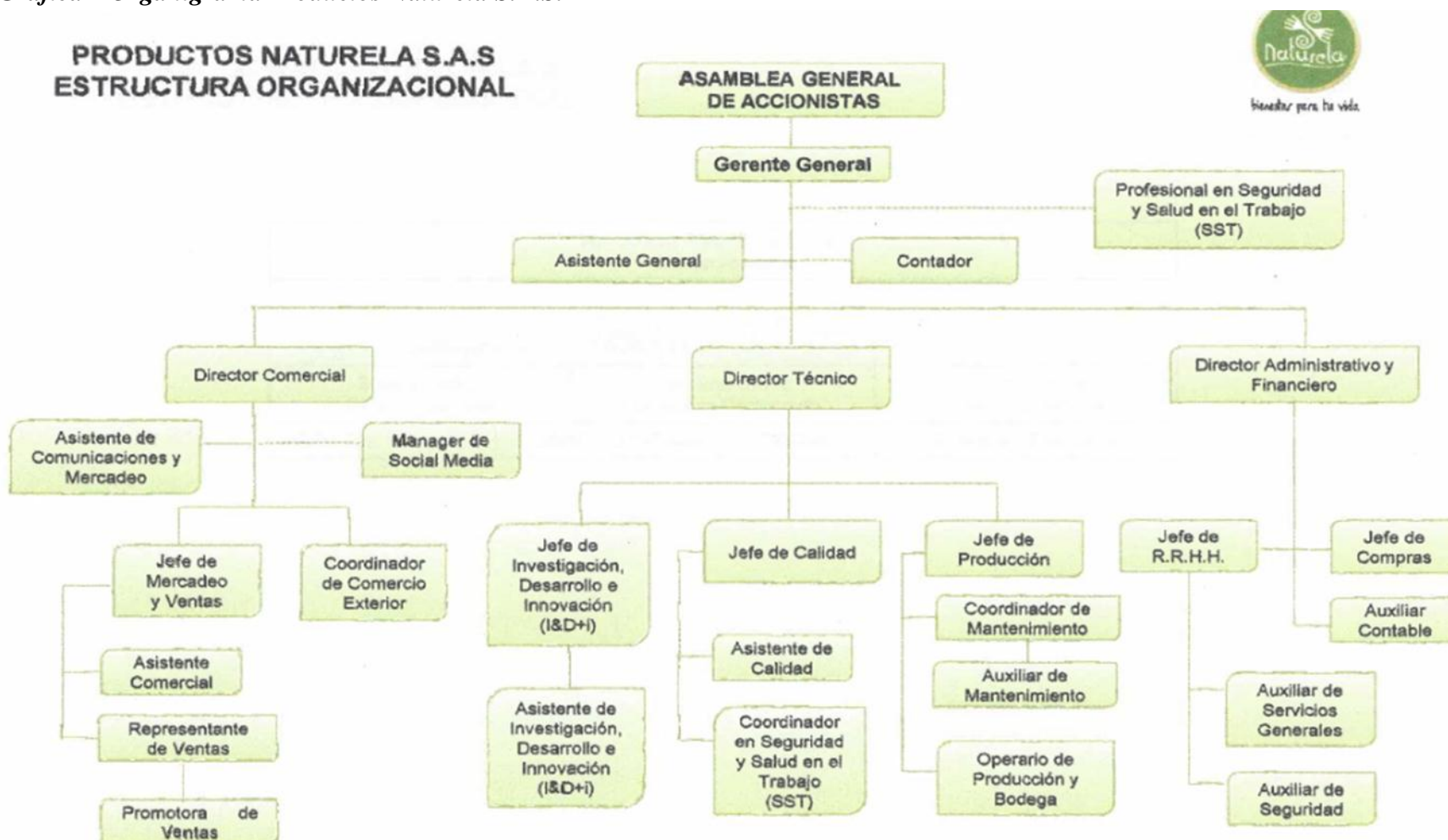
Naturela brinda la oportunidad a estudiantes universitarios de realizar prácticas académicas gracias a convenios establecidos con las universidades de la región.

6.1.2. Caracterización De La Empresa

La empresa Productos Naturela S.A.S. funciona en el sector de los alimentos saludables, un mercado que se ha venido marcando por una tendencia de influencia principalmente internacional y que a través de los últimos 4 años ha tenido un crecimiento significativo, y cuenta con una planta de producción moderna con alta capacidad, certificada por el INVIMA. Su ubicación se encuentra en el municipio de Cumaral, departamento del Meta.

En cuanto a su tamaño Productos Naturela S.A.S está clasificada en el grupo 3 como pequeña empresa debido a que cuenta con un personal de 39 colaboradores. Actualmente cuenta con 6 productos en el mercado que son: Spirulina (Polvo, tabletas y capsulas), clorofila (bebida y en pastillas), infusiones (Spirute Moringa- verde – Rojo), Alimento en polvo (fibra – malteadas), Snacks (Rosquillas tradicionales, Veganas, Integrales), Confites (mentas sin azúcar). El mercado que atiende la empresa se conforma de dos tipos de negociación: en el B2B se encuentran: Tiendas productos saludables, Gimnasios, spas y grandes superficies; y en el mercado B2C se atiende a consumidores finales directamente a través de la plataforma de ventas online, y se cuenta con 39 colaboradores altamente calificados.

Grafica 1 Organigrama Productos Naturela S.A.S.



Fuente: Informes Productos Naturela S.A.S, 2018.

6.1.3. Plataforma Estratégica Actual.

6.1.3.1 Misión

Brindar soluciones de nutrición y bienestar a través del desarrollo, fabricación y comercialización de alimentos funcionales, innovadores y naturales, basados en principios de calidad, responsabilidad, con nuestros clientes, colaboradores, la sociedad y el medio ambiente.

Nuestra misión se ha ejecutado con el desarrollo y comercialización de productos con un alto valor nutricional que ayudan a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes. En cuanto a la calidad la empresa cuenta con Sistema de Gestión que garantiza la inocuidad, trazabilidad y confiabilidad para los clientes internos y externos de la compañía. Frente a la responsabilidad social y el medio ambiente la organización hace parte de un grupo de empresas certificadas por el Ministerio de Ambiente y desarrollo sostenible y Cormacarena como negocios sostenibles, ambiental y socialmente. La misión fue creada hace 2 años por la Asamblea de accionistas.

6.1.3.2 Visión

En el año 2019 Naturela, será una empresa sostenible financiera y ambientalmente, reconocida por sus procesos de investigación, desarrollo e innovación, soportados en la biodiversidad de la Orinoquia colombiana.

6.1.3.3 Valores Corporativos Actuales

La empresa Productos Naturela SAS cuenta con los siguientes valores corporativos:

- Compromiso
- Honestidad
- Responsabilidad Social

- Servicio
- Respeto
- Cumplimiento

Se evidencia que dentro de la compañía, estos valores están inmersos en la mayoría de los procesos de su cadena de abastecimiento; y esto se puede evidenciar con la identidad que ha generado la marca en sus grupos de interés.

6.1.3.4 Objetivos Corporativos Actuales

Actualmente la empresa traza sus objetivos solamente para el área financiera y comercial, debido a que la empresa cuenta con una proyección de crecimiento en ventas y rentabilidad para los próximos 5 años, los objetivos son medibles a través de un análisis de tendencia de año a año.

6.1.1.4. Resultados Actuales.

6.1.1.4.1. Resultados comerciales o de mercadeo actuales.

Naturela hace parte del mercado de alimentos saludables, un segmento que ha venido creciendo considerablemente en los últimos 4 años. En este tiempo, la empresa también ha crecido considerablemente desde el año 2015, pasando de 20 colaboradores en ese año a contar con 39 al día de hoy. Así mismo sus ventas han venido creciendo en un promedio de 40% anual desde 2015; y la empresa planea continuar este crecimiento para triplicar su tamaño actual dentro de 5 años. Respecto a la imagen de sus productos y reconocimiento de marca, la empresa ha logrado forjar una imagen positiva entre sus clientes, siendo sinónimo de calidad y diferenciación.

6.1.1.4.2. Resultados organizacionales actuales.

En cuanto a infraestructura, Naturela cuenta con una planta avalada por el Invima para la fabricación de alimentos, la cual está en proceso de obtener la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura para alimentos. También cuenta con unas amplias instalaciones para sus oficinas que se encuentran en el segundo piso de la planta de producción. En la parte de sistemas, la empresa lleva de manera delicada todos los registros de sus procesos de producción y venta sistematizados en un software diseñado a la medida, los registros contables y financieros en su debido software y además el sistema de gestión de la calidad que integra el de seguridad y salud en el trabajo y el control/verificación de todos los procesos de la compañía.

En lo referente al estilo de administración, Naturela es dirigida por sus tres accionistas, quienes tienen cargos directivos dentro de la compañía y de cierta manera comparten las decisiones de mayor importancia. Las directivas tienen a la mano diferentes fuentes de información de cada área de la compañía que es debidamente usada en el proceso de la toma de decisiones.

6.1.1.4.3. Resultados operativos actuales.

Actualmente Naturela está en un proceso de mejora de la productividad, debido a que viene en un proceso de crecimiento en ventas y producción. La empresa está usando actualmente el 35% de su capacidad instalada, si se tiene en cuenta que la planta está trabajando solamente un turno sabiendo que podría trabajar tres al día. Esta situación genera la necesidad de ampliar su participación en el mercado y vender más, para así poder trabajar con una productividad óptima.

En cuanto a su cadena de suministro, la empresa tiene la mayoría de sus proveedores en la ciudad de Bogotá, con algunos en las ciudades de Cali y Medellín. La compra de los materiales para su funcionamiento demora en promedio de 5 a 9 días en estar disponible para la producción, y los tiempos de entrega estipulados para sus clientes oscila entre 3 a 5 días después de hecho el pedido (los tiempos de entrega dependen de la ciudad a la que vaya destinado el producto).

6.1.1.4.4. *Resultados de sostenibilidad actuales.*

La empresa es actualmente reconocida por ser una alternativa sostenible ambiental y socialmente. Desde el 2017 Naturela hace parte del programa de negocios verdes verificados por el Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, lo que le da una imagen positiva ante sus grupos de interés, gracias a que no contamina su entorno y además impacta de manera positiva a los diferentes grupos sociales que tienen que ver con la empresa.

6.2. Análisis Externo

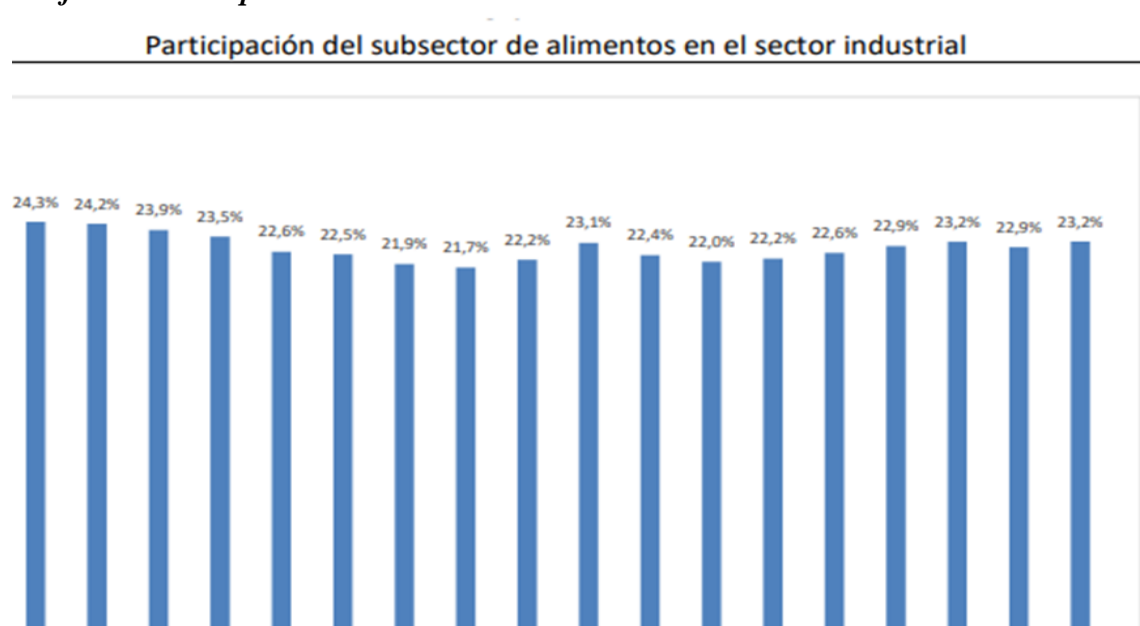
6.2.1. Descripción del sector

A nivel mundial el sector ha tenido un crecimiento con tasas anuales del 6% superando los 400 billones de dólares. En América para el año 2012, según las cifras de Euromonitor Internacional, presentó una facturación alrededor de los 1.182 millones de dólares es decir de unos 2.3 a 3.0 billones de pesos, el análisis de las cifras evidenció que el consumo de Snacks por habitante es 2,6 kilos por año; y Colombia figura como el mayor consumidor latinoamericano en los llamados “chips” y otros pasa bocas. Dentro de este mercado se encuentra el segmento de los Snacks saludables en donde la industria busca adaptarse de manera oportuna a las variaciones de las preferencias de los consumidores, lo cual quiere decir desarrollar productos que muestren esa

innovación que los consumidores quieren en sus alimentos tipo snack, con productos funcionales o saludables, que contengan un mayor aporte nutricional sin dejar a un lado el sabor característico y su practicidad, con el aumento en los ingresos del mercado de los snacks saludables, compañías como PepsiCo para el año 2010 ya le representaba el 21 por ciento de sus ventas totales este segmento.

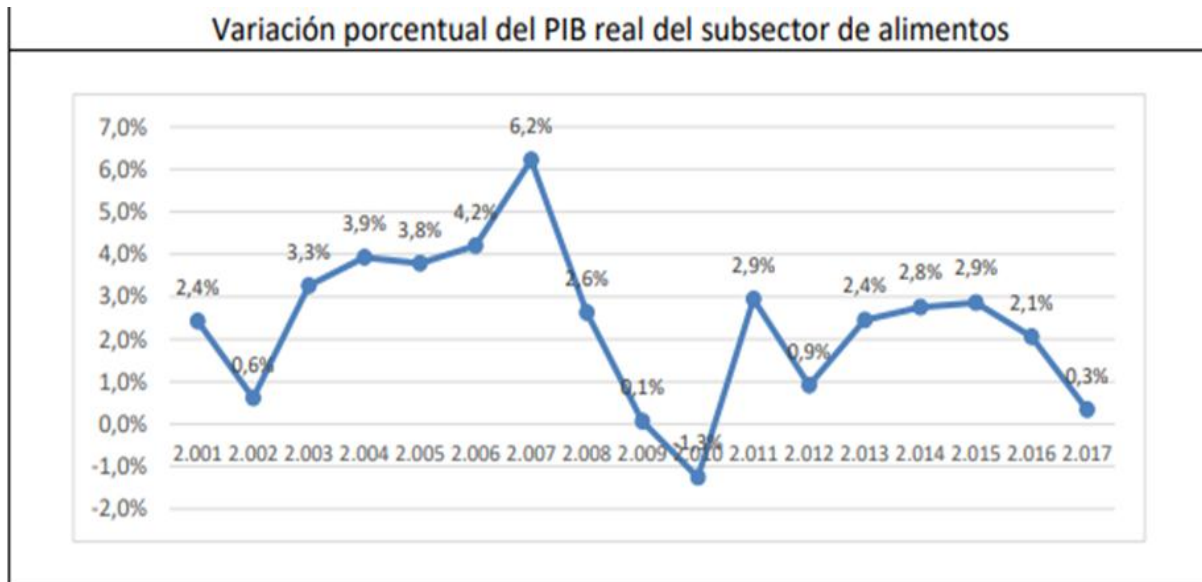
Por otra parte, de acuerdo a un análisis del sector por parte de la Bolsa Mercantil de Colombia La producción de alimentos es, dentro de la industria nacional, es uno de los rubros más dinámicos, representando entre el 22% y el 24% del PIB industrial del país, desde el año 2000. Como se refleja en el gráfico, el sector ha estado en constante crecimiento durante los últimos 16 años teniendo solo un año en que la producción no creció, en 2010. En 2017, la producción alimenticia a nivel nacional tuvo un valor de \$23.7 billones de pesos.

Grafica 2 Participación del Subsector de alimentos en Colombia 2001-2017



Fuente: Bolsa Mercantil de Colombia

Grafica 3 Variación Porcentual del PIB real del Subsector de Alimentos



Fuente: Bolsa Mercantil de Colombia

De igual manera los resultados financieros de las empresas del sector continuando con el análisis de la Bolsa Mercantil de Colombia muestran una recuperación en el nivel de sus utilidades. Según estudio realizado por este ente las cifras del año 2015 alcanzaron una media de \$460 millones y en el año 2016 subió a \$ 880 millones. Esto nos indica que como lo hemos venido describiendo el sector ha venido en crecimiento, pasando de rentabilidades patrimoniales del 4% en 2015 al 12 % en 2016

Entrando ya en el subsector de alimentos saludables actualmente en Colombia y en el mundo los consumidores tienen una visión con una tendencia hacia la compra de comida saludable que adicionalmente ayuden a la sostenibilidad del medio ambiente y al ahorro de los recursos naturales y a su vez que se generen hábitos y prácticas más sanas.

De acuerdo a lo anterior las empresas del sector y de otros se han visto en la obligación de adicionar en sus políticas internas estrategias que contribuyan al desarrollo sostenible que vayan

a la par en las operaciones de sus negocios, ya sea a través de alimentos con mayor capacidad de nutrientes (sector alimentos) impulsando bolsas reutilizables, ecológicas prácticas que sin duda alguna genera un impacto positivo al nombre de la empresa e incrementan un mayor interés por el consumo ecológico hacia los clientes.

Las ventas del sector alimentos de productos libres de grasa, bajos en azúcar y altos nutrientes ha presentado crecimientos con cifras aproximadas del 10% anual y se estima que el 20% del total del consumo del sector lo captan las empresas que comercializan los de tipo saludable, esto como consecuencia a que los compradores buscan encontrar en sus productos características que beneficien su salud y bienestar. Según un informe de Euromonitor las tendencias de los alimentos y en particular aquellos con matices ecológicos, reflejan un enfoque de autenticidad.

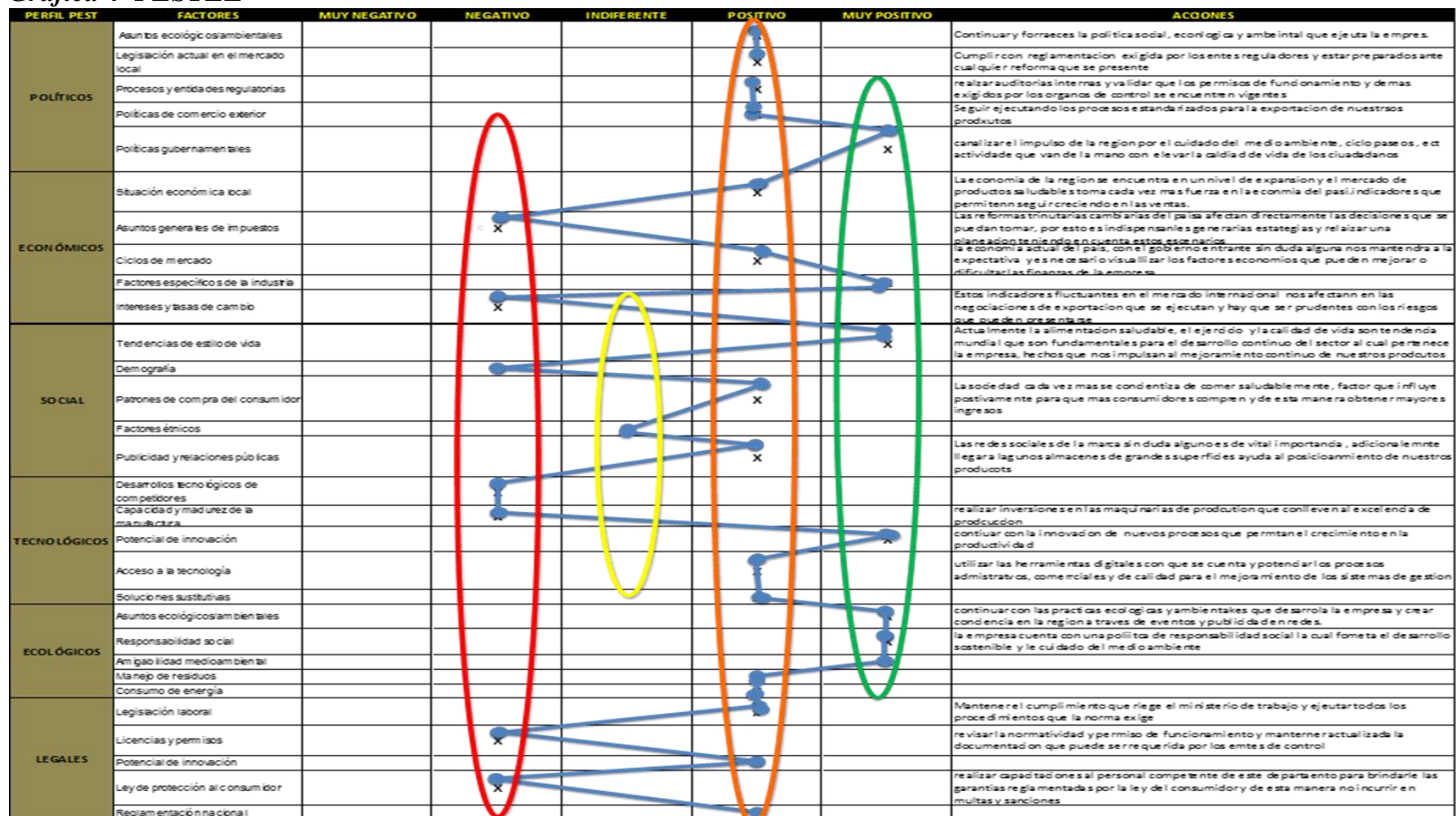
Sin duda alguna el auge y el incremento del sector ha sido impulsado por las decisiones de compra del consumidor quienes hoy en día piensan en adquirir alimentos de marcas reconocidas que le generen confianza y calidad a un precio real. De acuerdo a una investigación de Nielsen, los colombianos cada vez más se inclinan por el consumo de alimentos saludables y alrededor del 57% de los consumidores están dispuestos a pagar más por los que contengan menos ingredientes altos en azúcares y harinas.

Además, 60% se inclina por dieta con comidas saludables en donde predominan las hortalizas y las frutas. Y cerca del 70% de las personas prefieren productos totalmente naturales, 59% bajos en azúcar, 58% sin grasa, 52% libres de colorantes que sean artificiales y 50% elige en el supermercado alimentos orgánicos.

6.2.2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL utiliza seis perspectivas, que le dan una estructura lógica para entender, presentar, discutir y tomar decisiones

Grafica 4 PESTEL



Fuente: Elaboración Propia.

Cabe señalar que el análisis PESTEL busca describir el entorno de la empresa sobre todos los factores externos que influyen en su modelo de negocio, permitiendo un análisis estratégico para establecer un marco referencial del contexto actual del sector donde la empresa y sus perspectivas son;

“Factores Políticos: Se refiere a aquellos factores relacionados con la intervención del gobierno en la economía de un país: políticas de impuestos, legislación laboral, regulaciones en comercio exterior, estabilidad y riesgo político. Factores Económicos: Afecta al poder de compra y patrón de gasto de los consumidores y prevé la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas: renta de capital, crecimiento de la renta, tipos de interés, tasa de jubilación, tasa de desempleo, entre otros.

Factores Socioculturales: Son los valores, costumbres y normas que influyen en la ubicación de la empresa. Factores Tecnológicos: Las nuevas tecnologías aportan nuevas oportunidades a las empresas para crear, vender y promocionar sus productos/servicios.

Factores Ecológicos: La sociedad es cada vez más consciente del deterioro medioambiental, por lo que surgen leyes y movimientos medioambientales que tratan de preservar el entorno y medio ambiente, cuidar los recursos naturales y promover fuentes de energía limpia. Y Factores Legislativos: Son aquellas leyes y reglamentos que influyen en la actividad de una empresa. Incluye legislación para el consumidor, seguridad y salud laboral, ley de empleo, salario mínimo, etc”.

El desarrollo de este análisis PESTEL nos refleja que aspectos negativos como la carga fiscal “impuestos” que tiene un impacto negativamente en la empresa, a nivel de impuestos la carga

fiscal y/o reformas tributarias que se crean reducen las utilidades, adicionalmente en el desarrollo de exportación de productos la variación en las tasas de cambio golpea fuertemente el ingreso y los costos de dichas operaciones. Por otra parte, en el tema de licencias y permisos se tienen falencias las cuales hay que mejorar de inmediato para cumplir a cabalidad con toda la reglamentación de permisos de funcionamiento que se debe tener al día para presentar ante los órganos de control y vigilancia tanto municipal como gubernamental. También se tienen deficiencias en temas de reglamentación de ley del consumidor, vacíos que al desconocerse se puede ver enfrentada la empresa a demandas y/o sanciones.

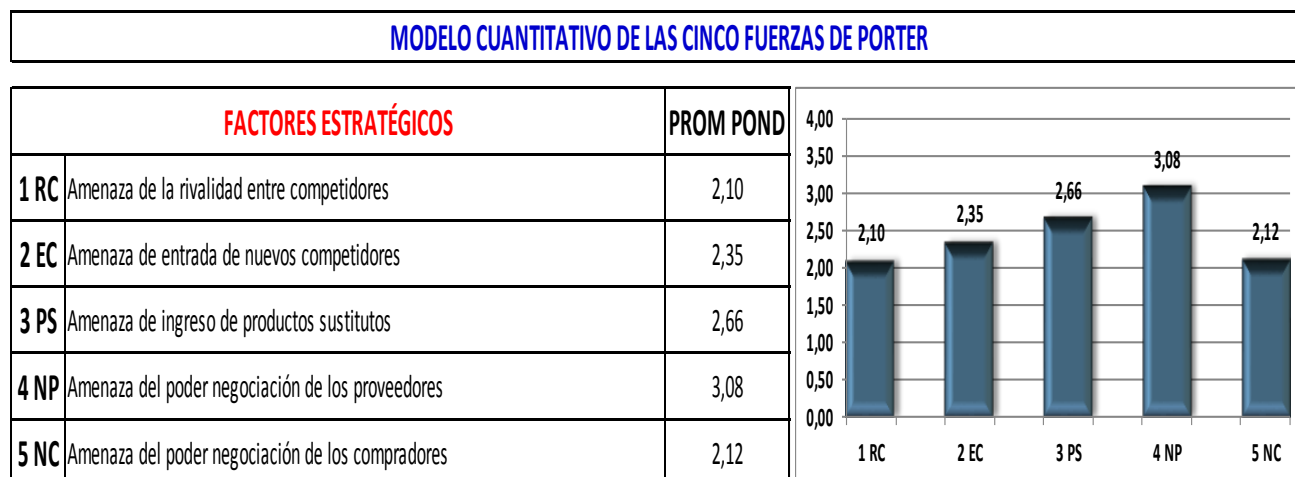
Dentro de los factores que impactan positivamente de acuerdo a este análisis se encuentran temas como políticas de comercio exterior las cuales se viene ejecutando adecuadamente y estandarizadas, se destaca este aspecto por las exportaciones de algunos de nuestros productos. Las tendencias de estilo de vida es otro factor favorable porque actualmente la alimentación saludable ha tomado un papel relevante en la sociedad y hoy en día gran número de personas busca en el mercado productos de estas características, por lo cual nuestros productos toman mayor importancia en el sector de alimentos.

El tema ambiental, ecológico y de responsabilidad social es uno de los ítems que más a favor tiene la empresa, la política de responsabilidad social y empresarial que tiene y las practicas amigables con el medio ambiente impactan positivamente el reconocimiento de la marca y generan valor agregado a la empresa. Finalmente, la legislación laboral es otro de los puntos positivos que ejecuta la empresa, brindando empleo formal y con todas las prestaciones sociales y demás obligación que regula el ministerio de trabajo.

6.2.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas fue desarrollado por el profesor de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard Michael E. Porter en 1980, y sirve como herramienta de análisis de los procesos estratégicos de las organizaciones.

Tabla 1 Modelo general de las cinco Fuerzas de Porter.



Fuente de elaboración: Propia.

La empresa Productos Naturela S.A.S., en promedio de muestra su capacidad de ser una marca diferenciada en el mercado de alimentos a nivel regional y nacional, al obtener resultados muy positivos en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, al evidenciar un crecimiento continuo periodo a periodo fortaleciendo su reconocimiento de marca con sus productos naturales.

Se obtuvo en el modelo de Porter que su posicionamiento en el mercado es fuerte y su mayor amenaza es externa pero con gran capacidad de generar riesgos para la sostenibilidad de la empresa, frente a la amenaza de los proveedores al obtener un rango de 3,08 por tal se recomienda ampliar la gama de proveedores idóneos para mantener la fabricación y no verse inmerso en complicaciones a futuro.

Ya con menos fortaleza de amenaza directa para la empresa se ubica la amenaza que genera en ingreso de productos sustitutos con 2.6 que contienen gran calidad, debido a este riesgo la empresa implementa alianzas estratégicas con el grupo Nutresa para obtener reconocimiento y fortaleza en el mercado, seguido la entrada de nuevos competidores con 2.35, en el cual la empresa debe implementar estrategias para reconocimiento de marca y enfocado en potencializar su ventaja competitiva con el objetivo de consolidarse en el mercado. La capacidad de amenaza de los competidores y compradores final del producto es inferior al solo obtener 2.1 ya que la empresa se diferencia y su cadena de valor ofrece mejores ventajas competitivas en el mercado.

Rivalidad entre Competidores: Analiza el mercado directamente la competencia, en precios, capacidad de producción o de prestación de servicios.

Tabla 2 Factor Amenaza de la Rivalidad entre Competidores

FACTORES ESTRATEGICOS		DESCRIPCION CUALITATIVA 1	CALIFICACION CUANTIT 1 a 4	DESCRIPCION CUALITATIVA 4	PRODUCTO	
1. AMENAZA DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES						
RC 01	Crecimiento de la industria	0,12	Expansión	1	Recesión	0,12
RC 02	Costos fijos (de almacenamiento) / valor agregado	0,08	Adecuados	2	Muy altos	0,16
RC 03	Sobrecapacidad intermitente	0,06	Baja oferta	3	Alta oferta	0,18
RC 04	Diferencias del producto	0,12	Diferente	2	Estándar	0,24
RC 05	Identidad de marca	0,12	Fuerte	2	Débil	0,24
RC 06	Costos intercambiables	0,05	Altos	3	Bajos	0,15
RC 07	Concentración y balance	0,08	Alta (pocos)	3	Baja (muchos)	0,24
RC 08	Complejidad de la información	0,04	Muy compleja	2	Fácil	0,08
RC 09	Diversidad de competidores	0,08	Baja	2	Alta	0,16
RC 10	Plataformas empresariales	0,07	No alianzas	3	Alianzas	0,21
RC 11	Barreras de salida: Activos especializados	0,04	Pocos	1	Muchos	0,04
RC 12	Barreras de salida: Costos fijos de salida	0,04	Bajos	2	Altos	0,08
RC 13	Barreras de salida: Interrelaciones estratégicas	0,05	Baja	2	Alta	0,10
RC 14	Barreras de salida: Barreras emocionales	0,05	Bajas	2	Altas	0,10
		1.00	PROMEDIO PONDERADO			2.10

Fuente: Elaboración propia.

En la rivalidad entre competidores, este mercado exige básicamente que se ofrezcan productos diferenciados, que cumplan una propuesta de valor clara. Este mercado está en expansión y nuevos competidores van llegando a querer ocupar una cuota, pero una ventaja es que así mismo

van aumentando los consumidores de este tipo de productos. La diferenciación y la calidad son las pautas para competir eficientemente, y ante sus competidores Naturela tiene una imagen positiva.

Poder de negociación con proveedores: Analiza el poder de negociación de los proveedores en un sector específico y estudia la oferta de estos para el establecer su nivel de influencia en la generación de valor o destrucción de valor de la empresa.

Tabla 3 Amenaza del Poder de Negociación de los Proveedores

FACTORES ESTRATEGICOS			DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 1	CALIFICACIÓN CUANTIT 1 a 4	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 4	PRODUCTO
4. AMENAZA DEL PODER NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES		PONDERACIÓN				
NP 01	Diferenciación de insumos	0.14	Baja	4	Alta	0.56
NP 02	Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector	0.12	Bajos	1	Altos	0.12
NP 03	Presencia de insumos sustitutos	0.12	Alta	3	Baja	0.36
NP 04	Concentración de proveedores	0.14	Baja	4	Alta	0.56
NP 05	Importancia del volumen para el proveedor	0.14	Baja	4	Alta	0.56
NP 06	Costo relativo a las compras totales en el sector	0.12	Alta	3	Baja	0.36
NP 07	Impacto de los insumos en el costo o diferenciación	0.12	Bajo	3	Alto	0.36
NP 08	Amenaza de integración hacia adelante	0.10	Baja	2	Alta	0.20
		1.00	PROMEDIO PONDERADO			3.08

Fuente de Elaboración: Propia.

Esta amenaza es la que afecta en mayor medida a la empresa Naturela. Esto se da en principio porque la operación de la compañía aún es pequeña, y para la mayoría de los proveedores Naturela no representa su mayor cliente. Además, la empresa tiene como principio comprar a proveedores que puedan garantizar una alta calidad en los insumos, los cuales son pocos, y esto limita aún más las opciones de la empresa para poder negociar con ellos.

Poder de Negociación de los clientes: Analiza la oferta y demanda en el mercado en que situó la empresa, más exactamente en la demanda de los productos o servicios que desea el consumidor final.

Tabla 4 Amenaza del Poder de Negociación de los Compradores

FACTORES ESTRATEGICOS		DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO	
5. AMENAZA DEL PODER NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	PONDERACIÓN	CUALITATIVA 1	CANTIT 1 a 4	CUALITATIVA 4		
NC01	Concentración de compradores vs concentración de emoresas	0.12	Baja	2	Alta	0.24
NC02	Volumen de compra	0.10	Bajo	2	Alto	0.20
NC03	Negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor	0.09	Baja	4	Alta	0.36
NC04	Información del comprador	0.07	Menos	2	Más informado	0.14
NC05	Capacidad de integración hacia atrás	0.07	Inviabile	2	Viable	0.14
NC06	Productos de sustitución	0.07	Pocos	3	Muchos	0.21
NC07	Costo con relación al total adquirido por el comprador	0.07	Insignificante	2	Significativo	0.14
NC09	Impacto de los productos sobre el costo de diferenciación	0.07	Alto	3	Bajo	0.21
NC10	Identidad de marca	0.07	Alta	2	Baja	0.14
NC11	Impacto sobre la calidad / desempeño	0.07	Alto	2	Bajo	0.14
NC12	Utilidades del comprador (usabilidad)	0.10	Alta	1	Baja	0.10
NC13	Incentivos de los tomadores de decisiones	0.10	Nulos	1	Muchos	0.10
	1.00	PROMEDIO PONDERADO			2.12	

Fuente Elaboración: Propia

Al ser una empresa diferenciada en el mercado y con gran capacidad de respuesta en el mercado de productos procesado al ser la primera empresa en el país, en tener un proyecto agroindustrial basado en la Microalga Spirulina y cabe destacar que ofertan productos de gran calidad para el mejoramiento de la calidad de vida de sus consumidores.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Analiza las barreras proteccionistas por el que el acceso a un sector específico, y poder establecer el riesgos de entrada y salida de inversión.

Tabla 5 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

FACTORES ESTRATEGICOS		DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO	
2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	PONDERACIÓN	CUALITATIVA 1	CANTIT 1 a 4	CUALITATIVA 4		
EC01	Economías de escala	0.07	Altas	4	Bajas	0.28
EC02	Diferencias propias de producto	0.10	Alta	3	Baja	0.30
EC03	Identidad de marca	0.10	Alta	2	Baja	0.20
EC04	Costos de cambio	0.06	Altos	2	Bajos	0.12
EC05	Requerimientos de capital	0.08	Altos	2	Bajos	0.16
EC06	Acceso a la distribución	0.07	Difícil	3	Fácil	0.21
EC07	Ventajas absolutas en costos, independientes de las economías de escala	0.08	Alta	3	Baja	0.24
EC08	Curva de aprendizaje de propietario	0.06	Difícil	2	Fácil	0.12
EC09	Acceso a los insumos necesarios	0.07	Difícil	2	Fácil	0.14
EC10	Diseño propio de productos de bajo costo	0.06	Eficiente	2	Deficiente	0.12
EC11	Reacción esperada	0.06	Alta	2	Baja	0.12
EC12	Precio disuasorio al ingreso	0.07	Existente	3	Inexistente	0.21
EC13	Políticas gubernamentales	0.05	Fomento	4	Restrictivas	0.20
EC14	Retornos esperados	0.07	Bajo	3	Alto	0.21
	1.00	PROMEDIO PONDERADO			2.35	

Fuente de Elaboración: Propia.

Al ser un mercado o sector en crecimiento, quiere decir que constantemente están entrando nuevos competidores al mercado. Generalmente entran empresas pequeñas con poca trayectoria que buscan una participación, es ahí donde se vuelve de nuevo un factor clave la diferenciación y la recordación de la marca para cautivar a los consumidores.

Amenaza de entrada de productos sustitutos: Analiza la aparición de nuevas empresas que ofrecen productos que pueden llegar a sustituir a los nuestros.

Tabla 6 Amenaza de Productos Sustitutos

FACTORES ESTRATÉGICOS			DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 1	CALIFICACIÓN CUANTIT 1 a 4	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 4	PRODUCTO
3. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS		PONDERACIÓN				
PS 01	Desempeño por el precio relativo de los sustitutos	0,20	Bajo	3	Alto	0,60
PS 02	Costo de cambio del comprador	0,12	Difícil	3	Fácil	0,36
PS 03	Propensión del comprador a sustituir	0,17	Baja	2	Alta	0,34
PS 04	Nivel percibido de diferenciación del producto	0,18	Alta	3	Baja	0,54
PS 05	Disponibilidad de sustitutos cercanos	0,16	Difícil	3	Fácil	0,48
PS 06	Suficientes proveedores	0,17	Pocos	2	Muchos	0,34
		1,00	PROMEDIO PONDERADO			2,66

Fuente de Elaboración: Propia.

La amenaza de ingreso de productos sustitutos se sitúa como la segunda con mayor puntuación, aspectos como el desempeño por el precio relativo de los sustitutos nos indica que para el comprador es muy importante si un sustituto tiene precio inferior y si el desempeño de este es igual o mejor con relación al producto. Claramente los consumidores de hoy en día buscan fácilmente remplazar un producto siempre y cuando le satisfaga las mismas necesidades. Por otra parte, la disponibilidad de productos sustitutos cercanos es otra amenaza relevante, se puede evidenciar que la obtención de productos con similares características es de fácil acceso y el

aumento de los competidores hace aún más fácil que los consumidores finales puedan remplazar nuestros productos.

Otro aspecto a tener en cuenta que debe mantenerse es la baja la propensión del comprador a sustituir, aunque no se destaca como una amenaza fuerte se debe realizar constantemente chequeo de precios a los competidores cercanos y no disminuir la calidad de los mismos para que el producto sustituto no tenga posibilidades de afectar los de la marca.

6.2.4. Matriz De Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo es una herramienta que ayuda a comparar empresas de un mismo sector económico analizando sus fortalezas y debilidades relativas tanto internas como externas, y sirve para la toma de decisiones claves.

Se obtuvo en la tabla 2, que la matriz de perfil competitivo nos refleja un total de 3.17 para la empresa Naturela, esto nos permite concluir que la organización en comparación con sus competidores se encuentra por encima con una diferencia muy mínima de Productos Susi que obtuvo un total de 3. Dentro los factores con mayor calificación de la empresa Naturela se destacan los siguientes tres: 1) el reconocimiento de la marca, aspecto que indica que a nivel nacional el nombre de la organización es mayormente reconocido que sus competidores, la clave del éxito de este indiscutiblemente se debe a la buena gestión en las redes sociales y al apoyo en eventos de nuestros clientes donde la publicidad de la compañía está siempre presente.

Tabla 7 Matriz de perfil competitivo.

MATRÍZ DE PERFIL COMPETITIVO Y POSICIÓN COMPETITIVA								
FACTOR CLAVE ÉXITO EMPRESARIAL		PONDERACIÓN	NATURELA (% participación mercado)		PRODUCTOS SUSI (% participación mercado)		ALCAGÜETE (% participación mercado)	
			CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
C1	Reconocimiento de marca	0,15	4	0,60	2	0,30	3	0,45
C2	Respaldo y garantía del fabricante	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
C3	Trayectoria en el mercado	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24
C4	Precio	0,18	3	0,54	3	0,54	2	0,36
C5	Talento humano calificado	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
C6	Nivel tecnológico en procesos	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
C7	Segmentos de mercado	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
C8	Servicio posventa	0,12	2	0,24	4	0,48	2	0,24
TOTAL		1,00		3,17		3,00		2,58

Fuente Elaboración propia.

2) El talento humano calificado y la constante capacitación a nuestros colaboradores permite que los procesos de producción, compras, ventas, administrativos y gestión estén alineados hacia la misma meta, generando resultados óptimos y por último #) el respaldo de garantía por parte de los proveedores garantiza una mayor confiabilidad a nuestros clientes, generando a su vez fidelidad con la marca.

No obstante, el competidor Productos SUSI es el más fuerte y se sitúa con una puntuación de 3, en donde la trayectoria del mercado y el servicio post venta son muy eficientes, ventajas de las cuales se deben tomar acciones de inmediato, por ejemplo, capacitaciones sobre la ley de protección al consumidor son indispensables para nivelarnos no solo frente a nuestro competidor cercano sino para prevenir demandas por desconocimiento de estas normas.

Por otro lado, el competidor alcahuete se encuentra distanciado de los otros dos con un puntaje de 2.58, pero se resalta el factor nivel tecnológico en procesos el cual está por encima del nuestro, lo cual indica que se debe mejorar dicho factor para continuar liderando y creciendo frente a nuestra competencia.

6.2.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

La matriz MEFE es una herramienta de diagnóstico externo, la cual permite identificar y evaluar los factores claves externos que pueden influir con el desarrollo del modelo de negocio y expansión de una marca, la cual permitirá potencializar las oportunidades y minimizar los riesgos externos de la empresa.

Tabla 8 Matriz de evaluación de factores externos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS - MEFE					
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	0,50
0,54	OPORTUNIDADES				
01	Crecimiento del sector	0,12	3	0,36	
02	Desarrollo tecnologico e innovacion	0,10	2	0,2	
03	Aumento de gran variedad de productos	0,12	1	0,12	
04	Mejoramiento en la productividad por automotizacion de procesos	0,10	2	0,2	
05	Investigacion de mercados	0,10	2	0,2	
0,46	AMENAZAS				
A1	Creciente ingreso de nuevos competidores	0,09	2	0,18	
A2	Precios bajos de competidores	0,10	3	0,3	
A3	Fluctuacion de precios de los proveedores	0,08	1	0,08	
A4	Nuevas politicas fiscales - reformas tributarias	0,12	3	0,36	
A5	Demanda cambiante	0,07	2	0,14	
		1,00		2,14	2,64

Fuente Elaboración propia.

La matriz MEFE realizada a la empresa Naturela S.A.S evalúa todos los aspectos externos que influyen tanto para el beneficio de la empresa como para su afectación. El resultado de dicha matriz es de 2,14 cual nos indica que el sector donde se encuentra la organización es rentable, aunque con muchos aspectos por mejorar para situarse en niveles por encima de 3.

De igual manera se observa que las amenazas del sector no son tan fuertes y aún más con respecto al precio de los competidores y a la fluctuación del precio de los proveedores la empresa ha sabido tomar planes de acción para contrarrestar dichos aspectos negativos. En cuanto a la ponderación de las oportunidades se evidencia que la empresa no está siendo eficiente con el mejoramiento en la productividad de sus procesos, como plan de acción se sugiere que potencialice este aspecto con maquinaria especializada para la producción y fabricación de sus productos.

La investigación de mercados es otra oportunidad latente en el entorno de la compañía que no está siendo realizada eficientemente, lo cual indica que puede estar dejando de obtener ingresos si pensara expandirse hacia nuevos mercados.

Adicionalmente existe una incertidumbre por el nuevo gobierno en cuanto a las reformas tributarias que afectan directamente los intereses de la compañía. Como aspecto positivo en las oportunidades se destaca el aprovechamiento del creciente consumo de alimentos saludables por parte de los consumidores, de la cual las estrategias de la compañía con precios bajos (amenaza) ha sido contrarrestada y ha logrado mantener precios competitivos frente a sus competidores. Se puede concluir que el sector de alimentos se encuentra en crecimiento y que las medidas que la empresa está tomando para contrarrestar las amenazas y para la optimización de las oportunidades, aunque hay que seguir mejorando va por el camino adecuado.

6.3. Análisis Interno

6.3.1. Análisis Grupos de interés

El Análisis de los grupos de interés es una técnica que se utiliza para identificar las personas clave, de las cuales hay que lograr su apoyo. Los beneficios de utilizar esta técnica son: Se pueden utilizar las opiniones de los de los grupos de interés más poderosos para considerar cambios necesarios de la empresa en etapas tempranas.

De acuerdo con el análisis de cada Stakeholders, el equipo debe determinar quién es responsable en la organización de manejar las relaciones con el mismo y qué acciones son las que debe adelantar, los análisis de los jugadores claves son:

Accionistas: En el caso de Naturela, las accionistas también ocupan cargos directivos dentro de la compañía y tienen altos intereses en el buen desempeño de la misma. Se sugiere implementar estrategias para articular el trabajo y voluntad de las tres accionistas para que se pueda definir un norte claro a futuro. El responsable de esto debe ser el gerente general.

Colaboradores vinculados directamente: En el caso de los colaboradores, el encargado de gestionar su valor dentro de la compañía debe ser el gerente general, con apoyo del jefe de recursos humanos. Se sugieren implementar acciones que busquen mantener satisfecho y empoderado al personal, para que el clima organizacional y el desempeño de las funciones sea el óptimo dentro de la organización.

Clientes actuales: Los clientes son uno de los grupos de interés más importantes dentro de la organización. La responsabilidad de su debida gestión y atención recae en el director comercial,

quien con apoyo de todo su equipo puede llevar a cabo las actividades de: atención permanente a los clientes, mantener una relación cercana y de empatía, coordinar el servicio posventa, estar atento de los cambios en sus diferentes necesidades, anticiparse a tendencias de nuevos productos y servicios para desarrollar y ofrecer soluciones oportunas.

Proveedores: La gestión de los proveedores es un eje central dentro de Naturela, debido a que la promesa de valor se basa en la calidad de sus productos y así mismo debe abastecerse de insumos que cumplan la garantía de calidad acorde a todo el proceso de la compañía. La responsabilidad de este trabajo debería recaer en el jefe de compras, quien debe emprender acciones para: Mantener una constante búsqueda de proveedores para ampliar sus alternativas de proveeduría y poder comparar a los proveedores actuales, llevar a cabo un programa de auditoría permanente para garantizar que el proveedor mantenga sus condiciones de calidad, gestionar las compras de manera que se obtenga eficiencia en las cantidades de materiales comprados y así mismo garantizar que se obtienen las mejores condiciones de precio y calidad que se pueden adaptar al proceso de la organización.

Entidades financieras: La relación con las entidades financieras debe ser manejada en conjunto por el director administrativo y financiero y el gerente general, los cuales deberían estar atentos a las condiciones actuales del mercado financiero y garantizar que se está trabajando con la mejor opción en cuanto beneficios como tasa de interés y plazo de la deuda. También se recomienda mantener una relación cercana con la entidad financiera para estar atentos a nuevos beneficios y oportunidades de apalancamiento.

Gobierno: El gobierno es un grupo de interés que debería ser manejado en este caso por el gerente general. Actualmente se lleva una relación positiva de la empresa con el Estado, gracias a que la empresa es reconocida por cumplir sus obligaciones reglamentarias y fiscales a tiempo. Para mejorar mantener la relación con el Estado se recomienda seguir participando en programas y proyectos con recursos públicos, mantener una relación cercana con las entidades regulatorias y cumplir siempre a tiempo con sus obligaciones.

Competidores: Los competidores siempre serán una pieza clave dentro del marco externo dentro de la compañía. Su responsabilidad debería recaer en el director comercial, debido a que debe ser quien está más atento a la competencia. Las acciones sugeridas son la vigilancia permanente de las soluciones que ofrecen a los clientes, sus estrategias de venta, precios y servicio ofrecido; todo esto para poder estar a la vanguardia en el sector.

Comunidad: Para Naturela siempre ha sido muy importante generar un impacto positivo dentro de la comunidad en la que opera. Esta responsabilidad debería recaer principalmente en el gerente general, quien debe coordinar acciones en pro de una buena relación con su entorno social y ambiental. Las acciones que se pueden realizar se basan en la comunicación permanente de las consecuencias de la operación de la compañía, se pueden facilitar las instalaciones de la empresa para reuniones de la junta de acción comunal y demás actividades, participar activamente en las decisiones que toman los líderes comunitarios y brindar apoyo para que se hagan realidad.

Grafica 5 Matriz Grupos de Intereses o Stakeholders

ANÁLISIS INTERNO						
MATRÍZ DE STAKEHOLDERS						
STAKEHOLDER O GRUPO DE INTERÉS	TIPO	INTERESES	PODER ORGANIZACIÓN-STAKEHOLDER	RESPUESTAS ANTE LOS STAKEHOLDERS	PODER-PREDECIBILIDAD	PODER-INTERÉS
ACCIONISTAS	INTERNO	rentabilidad	Alta interdependencia	COLABORAR	Poderoso pero predecible	Jugadores clave
		sostenibilidad				
		creacion de valor				
COLABORADORES VINCULADOS DIRECTAMENTE	INTERNO	sostenibilidad	Alta interdependencia	COLABORAR	Poderoso pero predecible	Jugadores clave
		Crecimiento				
		Estabilidad				
CLIENTES ACTUALES	EXTERNO	Calidad	Poder stakeholder	COLABORAR	Mayores amenazas u oportunidades	Tener satisfecho
		Servicios Posventa				
		Precio competitivo				
PROVEEDORES	EXTERNO	Crecimiento	Alta interdependencia	COLABORAR	Poderoso pero predecible	Jugadores clave
		sostenibilidad				
		rentabilidad				
ENTIDADES FINANCIERAS	EXTERNO	Crecimiento	Baja Interdependencia	IMPLICAR	Pocos problemas	Tener informado
		sostenibilidad				
		Capacidad endeudamiento				
GOBIERNO	EXTERNO	rentabilidad	Baja Interdependencia	COLABORAR	Poderoso pero predecible	Tener satisfecho
		Crecimiento				
		sostenibilidad				
COMPETIDORES	EXTERNO	Crecimiento	Baja Interdependencia	DEFENSA	Impredecible pero manejable	Mínimo esfuerzo
		Precio de productos				
COMUNIDAD	EXTERNO	Responsabilidad social	Baja Interdependencia	CONTROLAR	Pocos problemas	Tener informado
		Responsabilidad ambiental				

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2. VRIN TOOL (Core competency analysis)

Grafica 6 Matriz VRIN Tool, Recursos.

VRIN Tool (Core Competency Analysis)										
RECURSOS	FORTALEZA		DEBILIDAD		VALIOSO	RARO	INIMITABLE	INSUSTITUIBLE	CONSECUENCIA COMPETITIVA Marque: (1) Desventaja competitiva; (2) Paridad competitiva; (3) Ventaja competitiva temporal; (4) Ventaja competitiva	IMPLICACIONES EN EL DESEMPEÑO Marque: (1) Por debajo del promedio; (2) En el promedio; (3) Por encima del promedio; (4) Muy por encima de las
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR						
FINANCIEROS										
Capacidad de endeudamiento de la compañía	X				SI	NO	NO	SI	2	2
KW propio				X	SI	NO	NO	NO	2	2
FÍSICOS										
Planta	X				SI	NO	NO	NO	3	3
Equipos producción		X			SI	NO	NO	NO	2	2
TECNOLÓGICOS										
Sistema de administración de procesos	X				SI	SI	NO	NO	4	3
HUMANOS										
Competencias del personal	X				SI	NO	NO	NO	3	3
Empoderamiento de colaboradores	X				SI	NO	NO	SI	3	3
REPUTACIÓN										
Posicionamiento de la marca		X			SI	NO	NO	SI	3	3
Relaciones con los clientes	X				SI	NO	NO	SI	3	3
Con los proveedores				X	SI	NO	NO	NO	1	2
Con los trabajadores	X				SI	NO	NO	SI	3	3
CAPACIDADES	FORTALEZA		DEBILIDAD		VALIOSO	RARO	INIMITABLE	INSUSTITUIBLE	CONSECUENCIA COMPETITIVA Marque: (1) Desventaja competitiva; (2) Paridad competitiva; (3) Ventaja competitiva temporal; (4) Ventaja competitiva	IMPLICACIONES EN EL DESEMPEÑO Marque: (1) Por debajo del promedio; (2) En el promedio; (3) Por encima del promedio; (4) Muy por encima de las
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR						
DIRECCIÓN										
Gestión administrativa y financiera				X	SI	NO	NO	NO	2	2
Coordinación de unidades estratégicas de negocio				X	SI	NO	NO	NO	2	2
Gestión comercial		X							3	2
Gestión de la producción	X								3	3
Gestión del talento humano				X	SI	NO	NO	NO	2	2
I+D+i										
Innovación en nuevos productos y servicios	X				SI	NO	NO	NO	3	3
MARKETING										
Capacidad de respuesta a las tendencias del mercado	X				SI	NO	NO	SI	3	3
Promoción y publicidad de marca	X				SI	NO	NO	NO	3	3
VENTAS										
Calidad del servicio al cliente	X				SI	NO	NO	NO	3	3
Gestión de recaudos y cartera	X				SI	NO	NO	NO	2	2
Servicio posventa	X				SI	NO	NO	NO	3	3
GERENCIA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN										
Sistema de información para la toma de decisiones	X				SI	SI	NO	NO	4	3

Fuente: Elaboración propia.

El análisis VRIN TOOL permite a los gerentes reconocer sus competencias centrales y principales fuentes de ventaja competitiva y es importante para aprovechar las ventajas de los recursos y capacidades actuales en un nuevo mercado.

El análisis de este resultado debe iniciar por aquellos recursos/capacidades que han obtenido calificaciones de 1, que definitivamente señalan desventajas y resultados por debajo de los que presentan los competidores en el subsector, proponiendo las respectivas acciones para cambiar ese resultado. Luego, continúan el análisis con los resultados marcados con 2, planteando acciones tendientes a mejorar aquellos recursos/capacidades que podrían mejorar su desempeño en el corto plazo y de qué forma podría alcanzarse este mejoramiento. El siguiente nivel de análisis tiene que ver con los recursos/capacidades marcados con 3 y 4, que acciones se requieren para mantener esa ventaja competitiva.

Reputación con los proveedores: Actualmente la empresa cuenta con una imagen ante los proveedores de una empresa pequeña con un bajo volumen de compra, lo que hace que no sea una prioridad para los mismos atender los intereses de dicha compañía. Se propone que la empresa establezca relaciones más cercanas con los proveedores, que haga una planificación más amplia de su producción y sus compras para poder negociar términos a plazos más largos; así mismo involucrar a los proveedores y mantenerlos informados del proceso de expansión y crecimiento de la compañía para lograr una alianza estratégica que logre mejores condiciones para la empresa.

Factores que generan una ventaja temporal: La mayoría de los factores analizados en Naturela representan una ventaja competitiva temporal, como lo son: su planta de producción, la

reputación de la empresa con diferentes grupos de interés, su gestión comercial y de producción, su capacidad de innovación, su respuesta a las tendencias del mercado, la manera en que promociona su marca y la calidad de sus productos y servicios.

Esto se ha debido en gran parte al trabajo consciente que han realizado las directivas a través de los años que tiene la compañía. Siempre han visionado a la empresa como un proyecto de largo plazo, que debe ir evolucionando de manera segura y medida, donde lo más importante es obtener un reconocimiento como una marca de calidad y con principios, para generar confianza en los clientes y demás grupos de interés.

Hasta el momento la empresa ha venido creciendo notablemente y se sugiere continuar con estos principios a medida que se amplía el mercado, para ir acorde a su propuesta de valor y lograr siempre la diferenciación esperada.

En cuanto al factor que genera una ventaja competitiva a largo plazo, se encuentra que este radica en su sistema de administración de procesos del negocio, el cual es una herramienta muy rara para empresas de este tamaño. Gracias a esta herramienta, Naturela puede administrar sus procesos de compras, bodegaje, producción, ventas y logística de una manera oportuna, veraz y confiable, asegurando la trazabilidad y control de cada uno de sus productos. Se sugiere mantener dicho software siempre alimentado de la información en tiempo real, para poder contar con una base sólida para el proceso de toma de decisiones.

6.3.3. Cadena de Valor

Grafica 7 Matriz cadena de Valor

MODELO CUANTITATIVO DE LA CADENA DE VALOR DE PORTER																									
ACTIVIDADES DE APOYO	ORGANIZACIONAL																								
					POND	CALIF	PROD					POND	CALIF	PROD											
	O 1	Direccionamiento estratégico			0,15	2	0,30	O 3	SG-SST			0,12	3	0,36											
	O 2	Gestión financiera			0,15	2	0,30	O 4	Sistema de gestión de la calidad			0,14	3	0,42											
	GESTIÓN HUMANA																								
					POND	CALIF	PROD					POND	CALIF	PROD											
	GH 1	Vinculación de personal			0,06	3	0,18	GH 3	Compensación a los colaboradores			0,09	3	0,27											
	GH 2	Programa de capacitación al personal			0,05	3	0,15	GH 4				0,00	0	0,00											
	OTROS																								
					POND	CALIF	PROD					POND	CALIF	PROD											
	OT 1	Mantenimiento e instalaciones			0,08	3	0,24	OT 3	Innovación y desarrollo			0,10	3	0,30											
	OT 2	Suministro de insumos para el funcionamiento			0,06	3	0,18	OT 4						0,00											
												1,00	PP	2,70											
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGISTICA INTERNA		POND	CALIF	PROD	OPERACIONES		POND	CALIF	PROD	LOGÍSTICA		POND	CALIF	PROD	MK Y		POND	CALIF	PROD	SERVICIO POSTVENTA		POND	CALIF	PROD
	LI 1	planeación de producción	0,07	3	0,21	OP 1	ordenes de producción	0,10	4	0,40	LE 1	Embalaje de pedidos	0,06	3	0,18	MV 1	Investigación de mercados	0,06	2	0,12	SV 1	contacto permanente con los clientes	0,04	3	0,12
	LI 2	compras	0,09	3	0,27	OP 2	orden de envase	0,08	3	0,24	LE 2	despachos	0,04	3	0,12	MV 2	Promoción y publicidad	0,05	3	0,15	SV 2	Impulso y acompañamiento al cliente	0,04	3	0,12
	LI 3	Transporte	0,03	3	0,09	OP 3	Orden de acondicionamiento	0,05	3	0,15	LE 3	Información y consolidación de despachos	0,03	4	0,12	MV 3	Recepción de pedidos	0,02	3	0,06	SV 3	Garantía de calidad	0,05	4	0,20
	LI 4	Almacenamiento de materiales	0,03	4	0,12	OP 4	Almacenamiento de productos terminados	0,06	3	0,18	LE 4	Confirmación recepción de pedidos	0,03	3	0,09	MV 4	Facturación	0,07	3	0,21	SV 4	0,13			0,00
			0,22		0,69			0,29		0,97			0,16		0,51			0,20		0,54		0,44	1,00	PP	3,15

Fuente: Elaboración propia.

El primer nivel de análisis: Los productos ponderados de las dos actividades. Si tenemos en cuenta que tales productos pueden tener una máxima calificación de 4 en cada uno de los dos tipos de actividades, resultados entre el rango [1-2,5), necesariamente nos deben conducir al planteamiento de intervenciones inmediatas en aquellas actividades que teniendo una ponderación mayor, cuentan con una calificación baja (1 o 2); si el producto ponderado se encuentra en el rango entre [2-3), las actividades presentan un desempeño promedio que podría mejorarse en el corto plazo a través del análisis de cuáles actividades con alta o media ponderación y calificaciones de 1, 2 o 3, son susceptibles de pasar de una calificación a otra; si el producto ponderado se encuentra entre el rango de [3-4], el análisis debería estar centrado en las actividades que teniendo una calificación buena podrían en el corto o mediano plazo, mejorar un punto en la calificación, es decir, pasar por ejemplo de 3 a 4, dependiendo de su grado relativo de importancia.

Dentro de los procesos de apoyo, se encuentra que la empresa tiene debilidad en su gestión estratégica y financiera. Esto se da porque la compañía está apenas empezando a formalizar sus procesos administrativos, debido a que en su inicio Naturela se enfocó más en mejorar constantemente la parte productiva y de calidad.

Esto logró que la empresa obtuviera una buena reputación entre sus consumidores y su entorno, pero ahora que la empresa busca crecer y mejorar su participación en el mercado, se hace muy importante contar con una plataforma estratégica que ponga un norte claro y articulado al futuro de la empresa.

Segundo nivel de análisis: En este nivel es preciso que se revise la correspondencia con análisis previos a esta cadena de valor, como el árbol de competencias, las actividades primarias o de apoyo que cuentan con calificaciones bajas y ponderaciones altas o medias, deberían hacer parte del análisis de fortalezas y debilidades de árbol de competencias.

Esta misma correspondencia conducirá más adelante en las demás herramientas que exista una coherencia muy fuerte que le da un mayor valor a este ejercicio de direccionamiento estratégico.

En cuanto a sus actividades misionales, Naturela cuenta con un proceso primario establecido y organizado, que generalmente se lleva a cabo con una buena calificación. Cuenta con algunas debilidades que se presentan a la hora de hacer investigación de mercados, debido a que la empresa no tiene un proceso establecido de investigación de mercados, lo que origina que esta actividad se lleve a cabo de manera informal y con poco control.

Cabe resaltar que la empresa tiene ventajas importantes en su proceso misional, las cuales van ligadas principalmente al uso de la herramienta tecnológica que administra los procesos del negocio y a la implementación de su sistema de calidad. Sus mayores fortalezas son el bodegaje, las órdenes de producción, la consolidación y comunicación oportuna de su proceso logístico y su sólido sistema de calidad que implica la garantía de los productos.

Tercer nivel de análisis: Este es el nivel propositivo, en el que el equipo gerencial debe plantearse las acciones concretas para mejorar las actividades en el inmediato, corto y mediano plazo. Estas acciones tendrán coherencia y correspondencia con los planes de acción que tendrán que consolidar en el último módulo de Implementación y Evaluación Estratégica, con lo que este análisis lo retomarán en tal módulo, para recordar sus propuestas como un insumo.

A continuación, se proponen acciones para mejorar sus debilidades y convertirlas en fortalezas:

Direccionamiento y gerencia estratégica: Se sugiere a la empresa para el corto plazo formalizar más el proceso gerencial, por medio de la contratación de personal calificado en alguna carrera afín y con experiencia en este tipo de negocios.

Investigación de mercados: Se propone que la compañía formalice un proceso para su personal del área comercial donde se tracen objetivos claros y medibles en cuanto a la búsqueda y contacto de clientes potenciales, actividades para medir el nivel de satisfacción de los clientes actuales (encuestas, pruebas de mercado, visitas) y capacitación permanente al personal en cuanto a tendencias del mercado.

Para mejorar y potenciar las fortalezas: como se mencionó anteriormente, la empresa se ha enfocado en tener procesos de calidad y producción eficientes. Esto ha ocasionado que las fortalezas de la empresa radiquen en dichas áreas. Naturela puede seguir aprovechando estas fortalezas mediante el seguimiento constante y el máximo aprovechamiento de la información de estas áreas para la toma de decisiones y su planeación a mediano y largo plazo.

6.3.5. Matriz de evaluación de factores internos – MEFI

La matriz MEFI es una herramienta para realizar análisis interno de la administración de la organización, permitiendo examinar la efectividad de las estrategias implementadas y conocer sus resultados. Cabe destacar que ayuda a evaluar las fortalezas y debilidades más estratégicas de la empresa con el fin de potencialicen as fortalezas y minimicen las debilidades.

Tabla 9 Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS - MEFI					
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	0,42
0,72	FORTALEZAS				
F1	Sistema de información confiable y oportuno para la toma de decisiones	0,14	3	0,42	
F2	Software contable que brinda información confiable	0,05	3	0,15	
F3	Good will de la marca en el mercado	0,14	3	0,42	
F4	Clima organizacional favorable, colaboradores capacitados	0,07	3	0,21	
F5	Empoderamiento de los colaboradores	0,07	4	0,28	
F6	Buena relacion con clientes	0,09	3	0,27	
F7	Diferenciación e identidad de marca clara	0,09	3	0,27	
F8	Capacidad instalada disponible para continuar crecimiento	0,02	3	0,06	
F9	Capacidad de innovación y desarrollo	0,05	2	0,10	
0,28	DEBILIDADES				
D1	Falta de recursos propios para inversión	0,03	2	0,06	
D2	Dependencia de los proveedores	0,08	2	0,16	
D3	Falencias en la gestión administrativa y financiera	0,07	2	0,14	
D4	Falta de coordinación en las unidades de negocio	0,07	1	0,07	
D5	Falta de estrategias de gestión del talento humano	0,03	2	0,06	
		1,00		2,67	3,09

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de estos factores internos revela que la empresa se encuentra en una posición de alerta, debido a que debe trabajar en el mejoramiento continuo, al obtener en ponderación 3.09.

Se evidencia que las fortalezas están enfocadas al reconocimiento que ha adquirido la empresa por su permanecía en el mercado y al trabajo desarrollado de ser una empresa pionera en la región con los mejores estándares de calidad. Cabe destacar que estas tienen mayor incidencia en

la empresa por tal es fundamental que se direccionar un trabajo de fortalecimiento con el objetivo de minimizar las debilidades para operar idóneamente en el mercado.

Las debilidades más representativas están orientadas en D2 Dependencia de los proveedores; actualmente la empresa cuenta con una imagen ante los proveedores de una empresa pequeña con un bajo volumen de compra, lo que hace que no sea una prioridad para los mismos atender los intereses de dicha compañía. Se propone que la empresa establezca relaciones más cercanas con los proveedores, que haga una planificación más amplia de su producción y sus compras para poder negociar términos a plazos más largos; así mismo involucrar a los proveedores y mantenerlos informados del proceso de expansión y crecimiento de la compañía para lograr una alianza estratégica que logre mejores condiciones para la empresa.

D4 Falta de coordinación en las unidades de negocio; en Naturela, las accionistas también ocupan cargos directivos dentro de la compañía y tienen altos intereses en el buen desempeño de la misma. Sin embargo, suele pasar que hace falta una coordinación entre las voluntades de cada una. Esta situación se puede volver un problema porque las 3 tienen el mismo poder de decisión en la compañía, y si no está integradas en un mismo rumbo el futuro de la empresa puede peligrar. Se sugiere implementar estrategias para articular el trabajo y voluntad de las tres accionistas para que se pueda definir un norte claro a futuro, bajo la responsabilidad de un gerente general.

6.3.6. Matriz DOFA

Grafica 8 DOFA

MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS	F1	Sistema de información confiable y oportuno para la toma de decisiones	D1	Falta de recursos propios para inversión	
	F2	Software contable que brinda información confiable	D2	Dependencia de los proveedores	
	F3	Good will de la marca en el mercado	D3	Falencias en la gestión administrativa y financiera	
	F4	Clima organizacional favorable, colaboradores capacitados	D4	Falta de coordinación en las unidades de negocio	
	F5	Empoderamiento de los colaboradores	D5	Falta de estrategias de gestión del talento humano	
	F6	Buena relacion con clientes			
	F7	Diferenciación e identidad de marca clara			
	F8	Capacidad instalada disponible para continuar crecimiento			
	F9	Capacidad de innovación y desarrollo			
	OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO
O1	Crecimiento del sector	F801 Penetración de mercado F302 Diferenciación F701 Diferenciación F901 Desarrollo de mercado, Desarrollo de producto F102 Desarrollo interno F202 Desarrollo interno F302 Diferenciación, Desarrollo interno F802 Desarrollo interno F902 Diferenciación, Desarrollo interno F903 Desarrollo de producto F703 Diferenciación F303 Diferenciación F104 Desarrollo interno F804 Desarrollo interno F305 Desarrollo de mercado F905 Desarrollo de producto	D101 Reduccion de costos D102 Desarrollo de producto D104 Reduccion de costos D204 Desarrollo interno D201 Desarrollo de producto D203 Desarrollo de producto D304 Desarrollo Interno D404 Desarrollo Interno D501 Desarrollo interno D502 Desarrollo interno		
O2	Desarrollo tecnologico e innovacion				
O3	Aumento de gran variedad de productos				
O4	Mejoramiento en la productividad por automatizacion de procesos				
O5	Investigacion de mercados				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Creciente ingreso de nuevos competidores	F3A1 Diferenciación F6A1 Diferenciación F5A1 Desarrollo interno F6A2 Diferenciación F3A2 Diferenciación F1A3 innovación en valor F9A3 Integración Horizontal F9A5 Desarrollo de producto F3A5 Diferenciación F7A5 Diferenciación	D1A1 Reduccion de costos D1A2 Reduccion de costos D1A3 Integración horizontal D2A1 Desarrollo Interno D2A2 Integración horizontal D2A3 Integración Horizontal D3A1 Desarrollo Interno D3A2 Desarrollo Interno D3A4 Desarrollo interno D4A1 Desarrollo Interno D4A2 Desarrollo interno		
A2	Precios bajos de competidores				
A3	Fluctuación de precios de los proveedores				
A4	Nuevas políticas fiscales - reformas tributarias				
A5	Demanda cambiante				
				RESULTADO	
				17	Desarrollo interno
				12	Diferenciación
				7	Desarrollo de producto

Fuente Elaboración propia.

Dentro del análisis DOFA Productos Naturela S.A.S una vez analizados los cruces de estrategias FO, DO, FA Y DA el resultado nos indica que las estrategias de mayor prioridad son: desarrollo Interno, Diferenciación y Desarrollo de producto.

Se evidencia que las estrategias de desarrollo interno serían las que Productos Naturela S.A.S deben implementar a corto plazo, debido a que son las que más rápido ayudarían a la empresa a superar las debilidades, mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades. Como plan de acción se sugiere hacer una formalización de sus unidades de negocio y los procesos administrativos y financieros. Adicionalmente la investigación de mercados y el auge del sector es una oportunidad para generar estrategias que permitan penetrar mercados altamente potenciales para el aumento de sus ingresos y porque no innovar con variedad de productos de alta calidad que lleven a posicionar aún más el nombre de la empresa.

Por otra parte, las estrategias de diferenciación son relevantes para la empresa debido al sector y mercado en el que se encuentra, porque este presenta actualmente un crecimiento significativo lo cual conlleva a que entren nuevos competidores con productos sustitutos o similares. Por ende, es por medio de la diferenciación que la organización puede continuar siendo una opción confiable para sus clientes. En cuanto a la estrategia de desarrollo de producto se hace indispensable aprovechar las oportunidades que se pueden realizar aumentando la variación de productos gracias a la potencialización que tiene la compañía en su capacidad de innovación y desarrollo. Para una gestión adecuada de esta estrategia se hace necesario realzar inversiones en su planta de procesamiento para optimizar los procesos de producción y elevar la productividad y eficiencia de sus colaboradores.

6.3.7. Matriz Boston Consulting Group - BCG

La Matriz BCG es una metodología gráfica que analiza la cartera de las líneas de negocios de una empresa y se utiliza como herramienta estratégico del portafolio de la empresa para la toma de decisiones claves enfocadas a la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado.

Tabla 10 Matriz Boston Consulting Group.

MATRIZ CUANTITATIVA DEL BOSTON CONSULTING GROUP						
LÍNEAS DE PRODUCTO	INGRESOS	% INGRESOS	UTILIDAD BRUTA	% UTILIDADES	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	% TASA CRECIMIENTO VENTAS IND
Snacks	\$ 741.196.801	42%	\$ 435.773.487	44%	8,0%	97,0%
Spirulina	\$ 206.005.939	12%	\$ 105.921.900	11%	8,0%	15,0%
Clorofila	\$ 201.688.521	11%	\$ 102.675.408	10%	3,0%	11,0%
Infusiones	\$ 214.634.788	12%	\$ 133.585.655	14%	1,0%	12,0%
En polvo	\$ 57.604.690	3%	\$ 28.889.782	3%	3,0%	9,0%
Maquila	\$ 342.708.733	19%	\$ 172.656.406	18%	4,0%	-2,0%
Otros	\$ 9.624.869	1%	\$ 4.876.302	0%	0%	1,0%
TOTALES	\$ 1.773.464.341	100%	\$ 984.378.940	100%		

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz se analizaron las diferentes líneas de negocio de la compañía, en las cuales se destaca la línea de los Snacks, la cual aporta la mayor cantidad de ingresos y utilidades de la compañía. También presenta un crecimiento del 97% respecto al año anterior, debido a que la empresa empezó la comercialización de estos productos en 2016 y tuvo un crecimiento sostenido durante todo el 2017, continuando en el presente 2018. Frente a este aumento y este nivel de ventas, las otras líneas de negocio quedan pequeñas, sin embargo, también tienen cifras

interesantes que se pueden seguir haciendo crecer con estrategias de desarrollo de producto y de mercado, alianzas horizontales y penetración de mercado.

Cabe resaltar que la empresa en el presente año ha hecho adecuaciones en infraestructura y procesos para potencializar más la línea de Snacks, infusiones y Spirulina, siendo estas las apuestas para el corto y mediano plazo en cuanto a productos y mercados.

Tabla 11 Líneas de productos

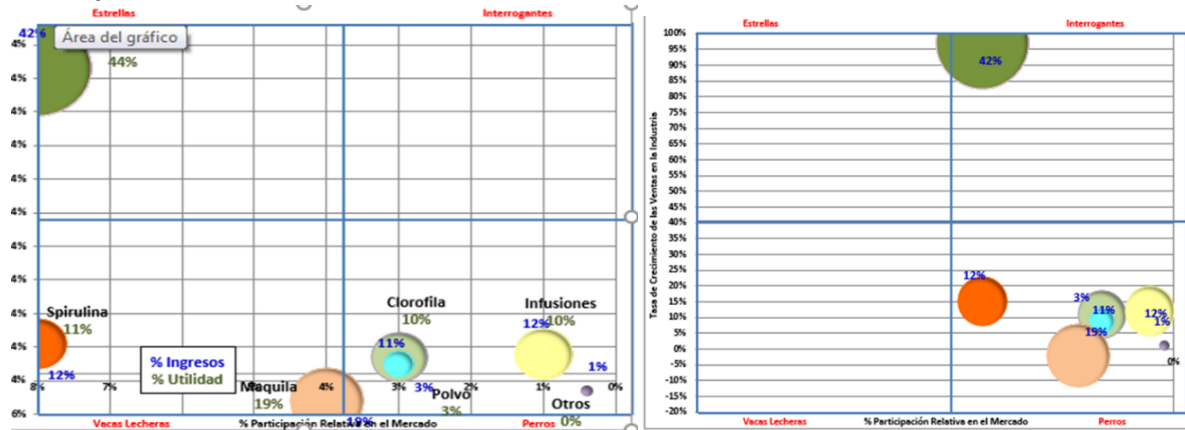
LÍNEAS DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS	% INGRESOS	% UTILIDADES
Snacks	Penetración en el mercado	42%	44%
	Desarrollo de mercado		
	Desarrollo interno		
Spirulina	Desarrollo de mercado	12%	11%
	Desarrollo de producto		
	Desarrollo interno		
Clorofila	Desarrollo de producto	11%	10%
	Desarrollo de mercado		
	Penetración en el mercado		
	Desarrollo interno		
Infusiones	Desarrollo de producto	12%	14%
	Desarrollo interno		
	Penetración en el mercado		
	Desarrollo de mercado		
En polvo	Desarrollo de mercado	3%	3%
	Desarrollo de producto		
	Desarrollo interno		
Maquila	Integración horizontal	19%	18%
	Desarrollo de producto		
	Desarrollo interno		
Otros	Desarrollo interno	1%	0%
	Integración hacia atrás		
	Desarrollo de producto		
TOTALES	Desarrollo interno	100%	100%
	Desarrollo de producto		
	Desarrollo de mercado		

Fuente: Elaboacion propia.

En cuanto al resumen de estrategias por producto, la que más se hace presente es la de desarrollo interno, seguida de desarrollo de producto y desarrollo de mercado. Este resultado guarda coherencia con los análisis de estrategias de la matriz FODA, debido a que actualmente la empresa se encuentra en un proceso de reestructuración de sus procesos y su mercado, porque en los años anteriores la planeación estratégica se había enfocado al mercado de los suplementos

dietarios, pero fueron el mercado y la tendencia de alimentación saludable con Snacks saludables, batidos naturales y bebidas calientes los factores que hicieron la empresa tuviera que reinventarse para asegurar su crecimiento y rentabilidad.

Grafica 9 Cuadrantes BCG



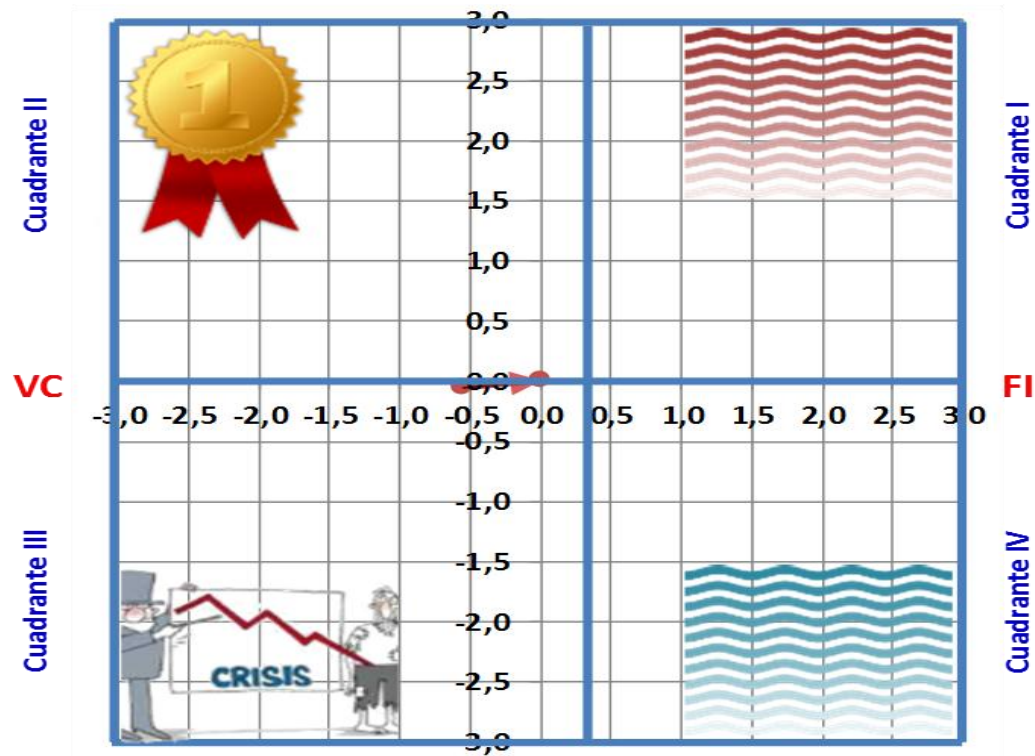
Fuente: Elaboración propia.

Las líneas de negocio de productos en polvo y otros productos son los que más tienden a estar en el cuadrante de productos perro, debido a que su demanda en el mercado ha disminuido considerablemente. Para estos productos las estrategias sugeridas son las de desarrollo de producto, desarrollo interno e integración tanto horizontal como hacia atrás. Esto con el fin de evaluar definitivamente si vale la pena mantener estos productos o si definitivamente es mejor liquidar estas líneas de negocio para enfocarse en las que mejor perfil tienen.

6.3.8. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción, PEYEA

La Matriz PEYEA contiene cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada.

Grafica 10 Matriz PEYEA.



Factor	Prom Pond	Coordenada	Origen
FI	4,9	X	X
VC	-5,4	-0,5	0 ,0
FF	3,8	Y	Y
EA	-3,8	-0,1	0,0

Fuente: Elaboración propia.

Grafica 11 Composición Matriz PEYEA

FORTALEZA INDUSTRIAL		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
FI 1	Potencial de crecimiento	0,22	6	1,32
FI 2	Conocimiento tecnológico	0,22	5	1,10
FI 3	Potencial de utilidades	0,14	4	0,56
FI 4	Estabilidad financiera	0,14	4	0,56
FI 5	Capacidad de oferta de soluciones	0,12	5	0,60
FI 6	Intensidad de capital	0,08	4	0,32
FI 7	Alta productividad del personal	0,08	5	0,40
		1,00	PROM POND	4,86

VENTAJA COMPETITIVA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
VC 1	Sistema de información para la toma de decisiones	0,30	-5	-1,50
VC 2	Calidad del producto	0,22	-5	-1,10
VC 3	Good will de la marca	0,20	-6	-1,20
VC 4	Colaboradores empoderados	0,15	-6	-0,90
VC 5	Planta de producción	0,08	-5	-0,40
VC 6	Capacidad de innovación y desarrollo	0,05	-6	-0,30
VC 7				
		1,00	PROM POND	-5,40

FORTALEZA FINANCIERA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
FF 1	Flujo de caja	0,25	3	0,75
FF 2	Respaldo financiero	0,19	5	0,95
FF 3	Liquidez	0,18	4	0,72
FF 4	Capital de trabajo	0,17	4	0,68
FF 5	Sostenibilidad financiera	0,09	3	0,27
FF 6	Facilidad para salir del mercado	0,07	3	0,21
FF 7	Riesgo involucrado en el negocio	0,05	4	0,20
		1,00	PROM POND	3,78

ESTABILIDAD DEL ENTORNO		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
EA 1	Cambios tecnológicos	0,27	-4	-1,08
EA 2	Crecimiento económico del país	0,20	-3	-0,60
EA 3	Cambios políticos y Ley de garantías	0,17	-5	-0,85
EA 4	Presión competitiva	0,12	-4	-0,48
EA 5	Ética en los negocios	0,10	-4	-0,40
EA 6	Variación de la demanda	0,08	-3	-0,24
EA 7	Comportamiento de la TRM	0,06	-3	-0,18
		1,00	PROM POND	-3,83

Fuente Elaboración propia.

Después de realizar los respectivos análisis que ofrece la matriz PEYEA, se evidencia que Productos Naturela SAS se encuentra entre los cuadrantes III y II, lo cual guarda coherencia con los resultados del análisis de la matriz FODA, donde se destacan las estrategias de desarrollo interno, diferenciación y desarrollo de producto. Esto se da debido a que la empresa se encuentra dentro de un sector en pleno crecimiento, en el cual cuenta con reconocimiento y Good Will frente a sus grupos de interés, pero debe superar debilidades administrativas, financieras y de costos para poder aprovechar mejor sus ventajas competitivas.

Cabe resaltar que la empresa cuenta con una planta de producción amplia, de la cual aún no aprovecha totalmente su capacidad. Esto hace que ciertos costos fijos y de mantenimiento repercutan en la utilidad operacional y el flujo de caja de la compañía. En base a lo anterior, las expectativas de sus accionistas son continuar con su crecimiento continuamente con penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos para así aumentar sus ingresos y mejorar la rentabilidad del negocio.

Su mayor fortaleza radica en su planta de producción, control de calidad y en su sistema de administración de procesos y procedimientos. Esto hace que la información del funcionamiento interno de la compañía esté disponible y a la mano para la toma de decisiones en la empresa. Como se dijo anteriormente, Naturela está en proceso de aumento de su producción para así poder explotar mejor esta fortaleza.

En cuanto a la estabilidad del entorno, Colombia viene presentando cifras conservadoras en cuanto a crecimiento y desarrollo productivo. Sin embargo, la tendencia por la alimentación saludable viene creciendo influenciada por mercados como el europeo o el norte americano.

Esto hace que la demanda en el país sea en alguna manera estable, gracias a que, estando atento a las tendencias en los mercados del primer mundo, se puede innovar en productos y servicios para estar a tono con las necesidades que van evolucionando a nivel nacional. Por otra parte, la inestabilidad de la TRM hace que los costos de la empresa se vean afectados en ocasiones, debido a que algunos de los ingredientes para los productos son importados.

6.3.9. Matriz de la planeación estratégica cualitativa - MPEC

La matriz MPEC es una herramienta que ayuda a identificar las mejores estrategias de alternativas o de posicionamientos de la línea de trabajo con el objetivo de mantener el desarrollo y sostenibilidad del modelo de negocio de la empresa en el tiempo.

Cabe resaltar que es fundamental la información obtenida ya que sirve como punto de partida para la creación de las estrategias de éxito tanto internos y externos que aplique la empresa para poder establecer el desarrollo de las oportunidades y fortalezas, pero mitigando el riesgo de las amenazas y debilidades.

Grafica 12 Matriz de la planeación estratégica cualitativa

MATRIZ DE LA PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA			Desarrollo interno		Diferenciacion		Desarrollo de producto	
0.54	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
O1	Crecimiento del sector	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
O2	Desarrollo tecnologico e innovacion	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30
O3	Aumento de gran variedad de productos	0,12	0	0,00	3	0,36	4	0,48
O4	Mejoramiento en la productividad por automatizacion de procesos	0,10	4	0,40	0	0,00	2	0,20
O5	Investigacion de mercados	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
0.46	AMENAZAS	PONDERACIÓN						
A1	Creciente ingreso de nuevos competidores	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18
A2	Precios bajos de competidores	0,10	1	0,10	2	0,20	0	0,00
A3	Fluctuacion de precios de los proveedores	0,08	2	0,16	0	0,00	0	0,00
A4	Nuevas politicas fiscales - reformas tributarias	0,12	3	0,36	0	0,00	0	0,00
A5	Demanda cambiante	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21
0.72	FORTALEZAS	PONDERACIÓN						
F1	Sistema de información confiable y oportuno para la toma de decisiones	0,14	4	0,56	0	0,00	0	0,00
F2	Software contable que brinda información confiable	0,05	4	0,20	1	0,05	0	0,00
F3	Good will de la marca en el mercado	0,14	1	0,14	4	0,56	3	0,42
F4	Clima organizacional favorable, colaboradores capacitados	0,07	3	0,21	2	0,14	0	0,00
F5	Empoderamiento de los colaboradores	0,07	4	0,28	1	0,07	0	0,00
F6	Buena relacion con clientes	0,09	3	0,27	3	0,27	0	0,00
F7	Diferenciación e identidad de marca clara	0,09	0	0,00	3	0,27	1	0,09
F8	Capacidad instalada disponible para continuar crecimiento	0,02	3	0,06	1	0,02	2	0,04
F9	Capacidad de innovación y desarrollo	0,05	0	0,00	2	0,10	4	0,20
0.28	DEBILIDADES	PONDERACION						
D1	Falta de recursos propios para inversión	0,03	0	0,00	0	0,00	1	0,03
D2	Dependencia de los proveedores	0,08	2	0,16	0	0,00	2	0,16
D3	Falencias en la gestión administrativa y financiera	0,07	4	0,28	1	0,07	0	0,00
D4	Falta de coordinación en las unidades de negocio	0,07	4	0,28	0	0,00	0	0,00
D5	Falta de estrategias de gestión del talento humano	0,03	4	0,12	2	0,06	0	0,00
2,00	TOTAL PONDERACIONES	2,00	PROM POND	4,69	PROM POND	3,71	PROM POND	2,97
				3,07		2,09		1,71

Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo de la matriz de la planeación estratégica cuantitativa una vez identificadas las estrategias más relevantes para el continuo mejoramiento de la organización, permite evaluar qué grado de aprovechamiento tiene cada factor con la implementación de cada estrategia.

De acuerdo a la calificación dada se puede evidenciar que las estrategias tienen influencias muy independientes en cada factor, en algunos casos es totalmente nulo el aprovechamiento del factor con respecto a la estrategia, más sin embargo hay factores donde el grado de implementación de la estrategia es muy alto, lo cual indica que de utilizarlas eficientemente el resultado sería de gran impacto para la organización.

Como se identificó en la Grafica 12 de MPEC, se puede determinar que tal como lo muestra el resultado de ponderación y calificación de las tres estrategias, es sin duda alguna la estrategia de desarrollo interno la de mayor impacto para Productos Naturela S.A.S y ratifica la relevancia de la misma en el análisis DOFA en donde tanto en los factores externos como internos es la más influyente para el crecimiento de la organización.

Seguidamente la estrategia de Diferenciación se ubica en segundo lugar, lo cual nos permite resaltar que la empresa es destacada por su innovación y desarrollo, aspectos que deben continuar ejecutando de la mano con la estrategia de desarrollo interno. Finalmente, el desarrollo de producto es la estrategia con el menor resultado, en donde los factores de oportunidades y fortalezas encuentran el mayor aprovechamiento, por tal razón una adecuada gestión de estos contribuiría al desarrollo de nuevos productos que generen mayores ingresos a la organización.

6.4. Análisis Financiero

Para la realización del estudio de caso de proponer la planeación financiera de la empresa Productos Naturela S.A.S. en los siguientes cinco (5) años, se requiere desarrollar un análisis detallado de los estados financieros, con el fin de conocer y evaluar la situación actual de la organización mediante la aplicación de modelos financieros.

El análisis financiero es una herramienta que permite analizar los datos de los estados financieros, y realizar una evaluación para realizar estrategias de planeación a corto y largo plazo, y sirve como estrategia para su sustentabilidad a futuro estableciendo metas y objetivos que ayuden a la generación de valor y con el propósito de minimizar los riesgos tanto financiero y operativos.

Se pretende determinar la posición financiera de la empresa contando con la información de los últimos cuatro (4) periodos en lo cual se desarrollaría el análisis vertical que según Jae K. Shim y Joel G. Siegel sirve para poner en evidencia la estructura interna de la empresa, también permite la evaluación interna y se valora la situación de la empresa con su industria.

Seguido se realizara el análisis horizontal el cual determina las variaciones económicas que suceden periodo a periodo, después se analizara por medio del cálculo de los indicadores financieros como son los indicadores de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad su capacidad de respuesta ante posibles eventos.

Por ultimo por medio del modelo Z-core 1 y Z-core 2, se establecerá su capacidad de pago o de ver si se encuentra en peligro ya que mide el nivel de insolvencia de una empresa en un periodo determinado.

6.4.1. Análisis Vertical

6.4.1.1. Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera.

Tabla 12 Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera

ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA - PRODUCTOS NATURELA S.A.S.								
NIT- 900163200-0								
ANÁLISIS VERTICAL - PERIODOS (2015 -2018)								
	2015		2016		2017		2018	
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE								
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	70,389,000	5.4%	18,533,000	1.4%	39,125,340	3.0%	2,574,542,079	77.9%
Deudores Comerciales y otras CXC	265,374,000	20.4%	198,162,000	15.4%	335,254,028	25.5%	289,082,744	8.8%
Inventarios	111,100,000	8.6%	140,200,000	10.9%	76,733,300	5.8%	136,502,548	4.1%
Activos por impuestos Corrientes	-				35,348,319	2.7%	34,812,000	1.1%
Otros activos corrientes	-		30,425,000	2.4%	31,653,834	2.4%	341,077	0.01%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	446,863,000	34%	387,320,000	30%	518,114,821	39%	3,035,280,448	92%
ACTIVO NO CORRIENTE								
Propiedad planta y equipo	828,889,000	63.8%	873,450,000	67.8%	703,586,153	53.4%	157,484,942	4.8%
Activo por impuesto diferido	22,594,000	2%	27,207,000	2.1%	95,449,693	7.2%	110,112,193	3.3%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	851,483,000	66%	900,657,000	70%	799,035,846	61%	267,597,135	8%
TOTAL ACTIVO	1,298,346,000	100%	1,287,977,000	100%	1,317,150,667	100%	3,302,877,583	100%
PASIVO								
PASIVO CORRIENTE								
Obligaciones Financieras					53,516,573	6.7%	962,082	0.8%
Proveedores y cuentas por pagar	120,076,000	14.9%	128,119,000	17.7%	438,075,080	54.9%	51,537,526	43.6%
Impuestos sobre renta e impuesto x paq	26,221,000	3.3%	29,293,000	4.1%	36,663,619	4.6%	20,216,192	17.1%
Pasivo por beneficios a empleados	12,248,000	1.5%	15,493,000	2.1%	27,203,751	3.4%	45,482,856	38.5%
Otros Pasivos corrientes	16,604,000	2.1%	2,384,000	0.3%	3,970,715	0.5%		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	175,149,000	22%	175,289,000	24%	559,429,738	70%	118,198,656	100%
PASIVO NO CORRIENTE								
Pasivos Financieras a Largo Plazo	213,611,000	26.5%	135,643,000	18.8%				
Cuentas por pagar accionistas	209,190,000	26.0%	209,190,000	28.9%	238,727,890	29.9%		
Cuentas por pagar	207,150,000	25.7%	202,968,000	28.1%				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	629,951,000	78%	547,801,000	76%	238,727,890	30%	0	0%
TOTAL PASIVO	805,100,000	100%	723,090,000	100%	798,157,628	100%	118,198,656	100%
PATRIMONIO								
Capital emitido	150,000,000	30.4%	150,000,000	26.6%	150,000,000	28.9%	375,000,000	11.8%
Prima en emision de capital			315,120,000	55.8%			2,996,000,000	94.1%
Resultados Acumulados	279,506,000	56.7%			266,587,352	51.4%	-84,207,390	-2.6%
Otro resultado integral acumulado					-6,021,722	-1.2%	-6,021,722	-0.2%
(Perdida) Utilidad del periodo	63,740,000	12.9%	99,767,000	17.7%	108,427,409	20.9%	-96,091,960	-3.0%
TOTAL PATRIMONIO	493,246,000	100%	564,887,000	100%	518,993,039	100%	3,184,678,928	100%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,298,346,000		1,287,977,000		1,317,150,667		3,302,877,584	

Fuente: Elaboración propia.

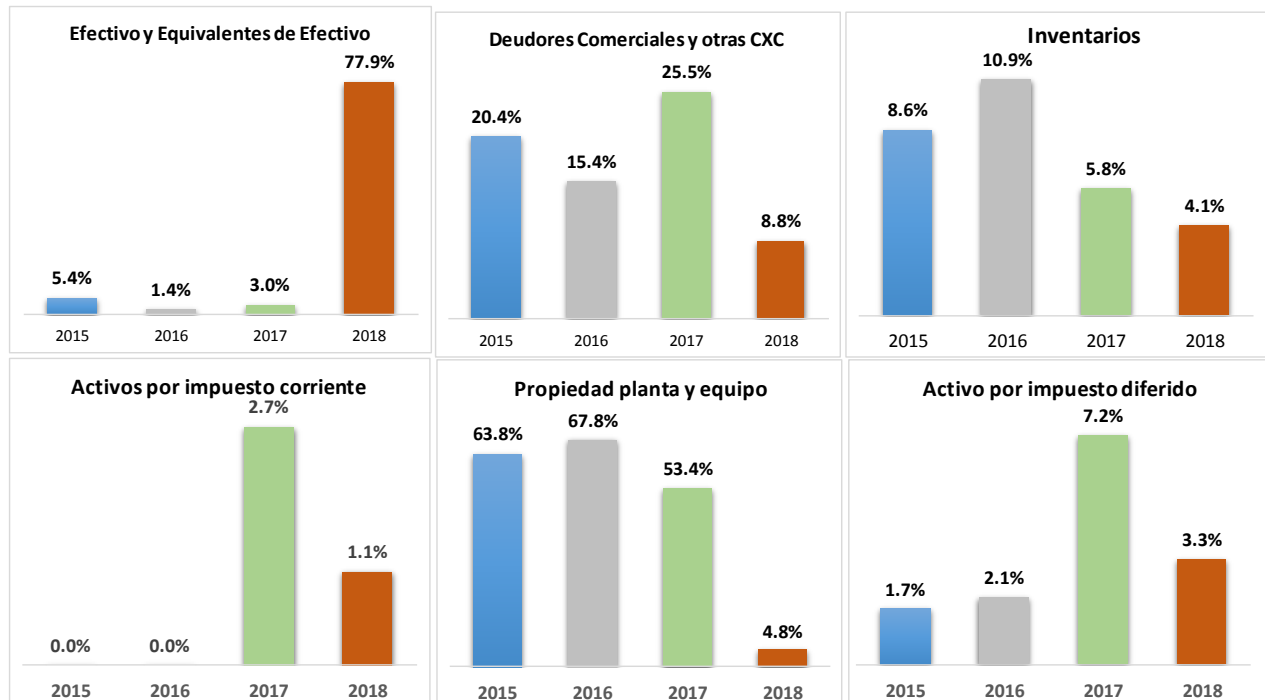
La estructura del estado de situación financiera de la empresa Productos Naturela S.A.S., evidencia el musculo financiero con el que cuenta para respaldar sus operaciones en el mercado y que periodo a periodo se ha logrado la generación de valor, al demostrar un crecimiento en su composición tanto en los activos, pasivos y en su patrimonio en esos determinados periodos.

En forma más detallada se analizó su composición y por ende el comportamiento de las cuentas que conforman el estado de situación financiera, el cual por ser una empresa agroindustrial tiene en sus activos la mayor concentración de su capital.

Los activos según el Decreto Único 2420 de 2015, las NIIF para PYMES son considerado como un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados y del cual espera obtener en el futuro beneficios económicos.

Al analizar minuciosamente se obtuvo que el activo de la empresa se encuentre en un crecimiento económico, ya que las cuentas más representativas han evidenciado cambios que han sido beneficiosos para la operación de la empresa, como se observa en la tabla 7 los activos corrientes han ganado participación en los últimos dos periodos, ya que en el 2016 se evidencio un decrecimiento ya que las cuentas de efectivo y equivalentes de efectivo y cuentas por cobrar clientes disminuyeron económicamente. En el 2017 los activos corrientes crecieron en un 9%, pero en el 2018 evidencia su mayor crecimiento al obtener una participación del 92% de los activos totales ya que la empresa realizo una alianza estratégica que potencializara su reconcomiendo de marca.

Grafica 13 Comportamiento de las Cuentas del Activo



Fuente: Elaboración propia.

Detalladamente se obtiene que las cuentas del activo corriente que más tiene participación en el periodo 2017 es el efectivo y equivalentes de efectivo al representar el 77.9%, se destaca que la empresa para los periodos 2015, 2016 y 2017 demostró un decrecimiento de participación ya que se incurrieron en salidas mayores de efectivo para poder operar idóneamente en el mercado.

En la cuenta deudores comerciales la empresa evidencia alti-bajos debido a que en el 2016 decreció debido a que las ventas del periodo 2015 no fueron las esperadas, pero para el 2017 su crecimiento se dio a que los ingresos percibidos aumentaron, aunque para el 2018 su participación económica creció, su participación decayó por el ingreso de los recursos de integración al grupo empresarial Nutresa S.A.

Los inventarios son fundamentales para el modelo de negocio, por consiguiente la empresa cuenta con stock de inventarios que puedan suplir sus necesidades por algún evento externo, y su representación más alta se dio en el periodo 2016 al obtener un 10.8%, pero los siguientes años solo obtuvo en el 2017 5.4% y para el 2018 4.1%, pero se destaca que este último periodo el monto económico aumento considerablemente. Por ultimo del activo corriente se evidencia que para los periodo 2017 y 2018 la empresa comienza a tener la cuenta activo por impuesto corriente a las ganancias obteniendo participaciones de 2.7% para el 2017 y 1.1% en el 2018.

Las cuentas del activo no corriente han evidenciado un comportamiento fluctuante ya que durante los periodos 2015, 2016 y 2017 representaron en promedio el 65% de los activos ya que la empresa contaba con gran capital económico invertido en su propiedad planta y equipo.

Pero debido a que la empresa comienzo a operar en el grupo Nutresa, esta participación decreció en casi un 60%, y solo obtuvo en el 2018 un participación del 8%.

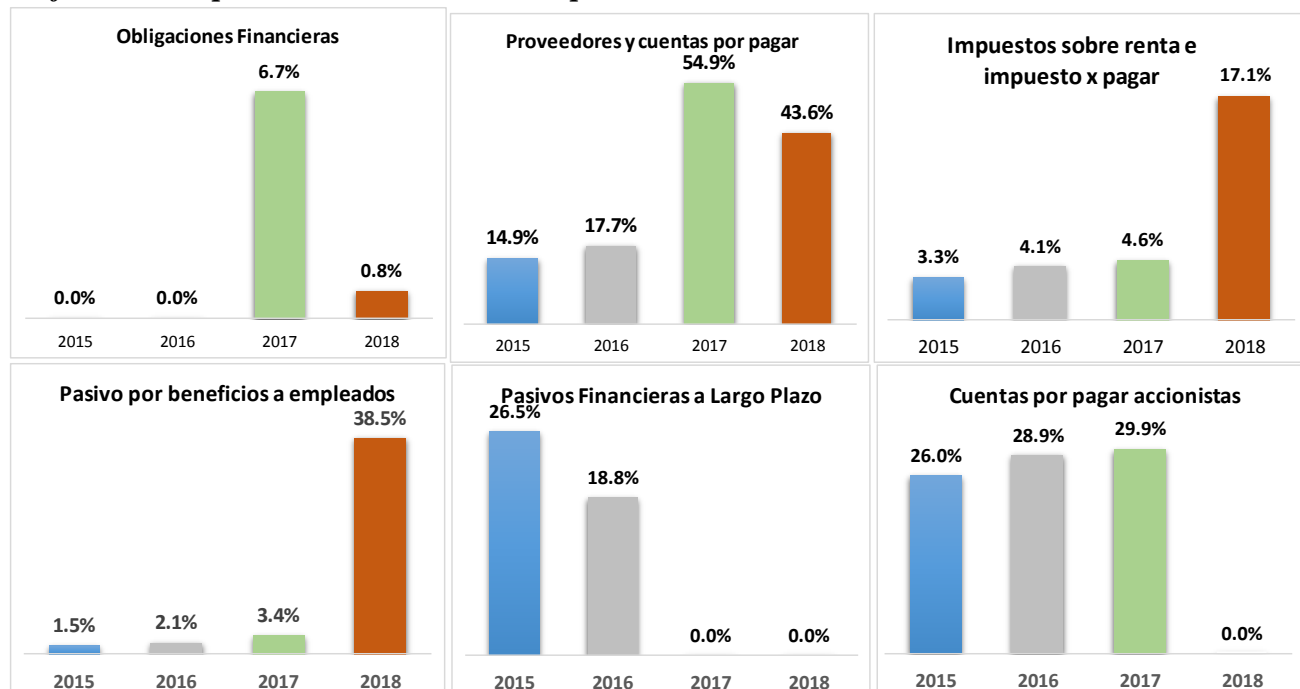
El pasivo según el Decreto Único 2420 de 2015, las NIIF para PYMES son una obligación presente de la entidad, generadas a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.

Y la empresa Productos Naturela S.A.S., demuestra que su grado de apalancamiento con externos tanto a corto y largo plazo es fluctuante debido a que cuenta con gran fortaleza financiera. Aunque en el pasivo corriente la empresa demostró en los periodos 2015 y 2016 una representación muy baja ya que en promedio no superó el 23%, pero en los siguientes periodos como el 2017 alcanzo a representar el 70% de los pasivos, ya que le otorgaron prestamos financieros y sus proveedores confiaron en su proyecto y lo apalancaron con altos montos

económicos, y en el 2018 represento el 100% de los pasivos totales debido a que la empresa demostró su intención de cancelar sus deudas a largo plazo.

En el pasivo no corriente se obtuvo que tenía tres grandes compromisos a largo plazo como eran las obligaciones con entidades financiera, accionistas y sus cuentas por pagar ya que para el 2015 y 2016 representaron en promedio el 77% de los pasivos, pero gracias a su capacidad de pago la empresa en los periodos 2017 disminuyeron y solo represento el 29% de los pasivos y para el 2018 sus obligaciones a largo plazo se cancelaron totalmente.

Grafica 14 Composición de las cuentas del pasivo



Fuente: Elaboración propia.

Detalladamente el pasivo evidencio que han ido decreciendo periodo a periodo, aunque sus obligaciones financieras a corto plazo evidenciaron su mayor participación en el 2017 al representar el 6.7% y disminuyeron en el 2018 a tan solo 0.8%.

Al ser una empresa agroindustrial y de producción de alimentos es fundamental tener buenas relaciones con sus proveedores, y la empresa gracias a su modelo y la confiabilidad que se ha ganado en el mercado los proveedores han sido estratégicos para el crecimiento de la empresa, y en sus obligaciones con proveedores la empresa en el 2015 y 2016 evidencia un comportamiento estable, pero en el 2017 creció en un 37% referente al año inmediatamente anterior, aunque para ese periodo fue el pasivo más grande con el que contaba la empresa, y para el 2018 su participación fue fundamental al obtener el 43%.

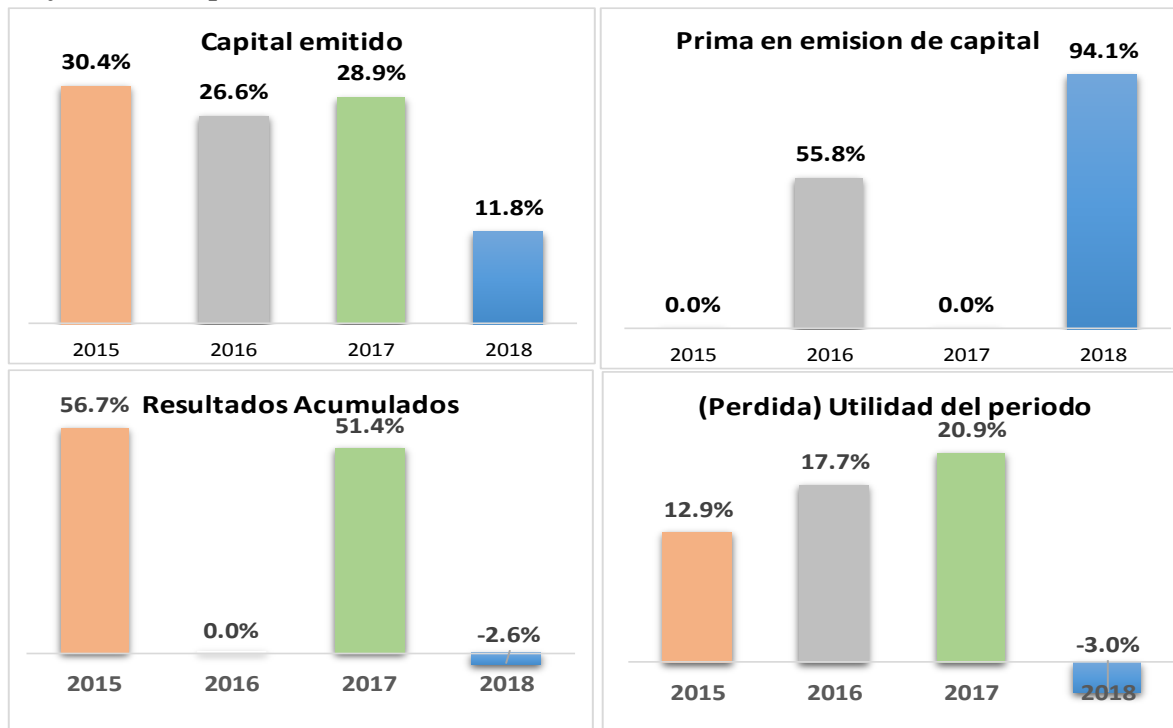
En los impuestos sobre renta e impuesto por pagar a corto plazo se obtuvo que la empresa evidenciaron un crecimiento sostenido hasta el periodo 2018 obteniendo 17% y este aumento considerablemente su participación debido a que los pasivos decrecieron.

Gracias al desarrollo y crecimiento del mercado de la empresa esta aumento sus colaboradores, por lo que la empresa evidencia un crecimiento en estas obligaciones periodo a periodo, ya que en el 2015 tuvo 1.5% de participación y para el 2018 aumento al 38.5%.

En los pasivos a largo plazo la empresa evidencia que en los periodos 2015 y 2016 fueron representativos, y sus obligaciones financieras en estos periodos representaron gran parte del pasivo y para el año 2017 la empresa disminuyo en 100% sus deudas al cancelarlas idóneamente.

El patrimonio es el interés residual en los activos de una organización, después de deducir todas sus obligaciones, y la empresa Naturela evidencia en la tabla 7 que su participación económica aumento considerablemente en el 2018 seis veces más que su respectivo año anterior.

Grafica 15 Composición de las cuentas del Patrimonio



Fuente: Elaboración propia.

En el capital emitido la empresa evidencia un decrecimiento como se evidencio en la gráfica 15 en los periodos 2016 y 2017 aunque su monto económico seguía con la misma participación, pero en el 2018 aunque aumento su inyección económica, su participación perdió relevancia debido a que ingresaron montos económicos en la prima de emisión de capital, en la cual en el periodo 2018 obtuvo la participación del 94%.

Los resultados acumulados de la empresa evidencian que en el 2016% todos fueron distribuidos en sus socios, aunque en el 2015 represento un 57% del patrimonio y en el 2017 un 51%, pero en el 2018 su decrecimiento fue tal que obtuvo perdidas económicas y represento una pérdida del 2.6%. En la utilidad del periodo la empresa evidenciaba un crecimiento continuo ya que desde el 2015 al 2017 aumentaron un 8%, pero en el 2018 por los bajos ingresos y los altos costos y gastos la empresa no logro obtener utilidades y genero pérdida de valor económico.

6.4.1.2. Análisis Vertical del Estado de resultados integral.

Tabla 13 Análisis Vertical del Estado de resultados integral

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES - PRODUCTOS NATURELA S.A.S.								
NIT- 900163200-0								
ANALISIS VERTICAL - PERIODOS (2015 -2018)								
	2015		2016		2017		2018	
Ingreos Operacionales	864,955,000	175.0%	1,316,090,000	156.2%	1,787,994,695	245.8%	1,926,795,989	228.3%
Costo de Ventas	370,563,000	75.0%	473,730,000	56.2%	1,060,661,984	145.8%	1,082,644,259	128.3%
Utilidad Bruta	494,392,000		842,360,000		727,332,711		844,151,730	
Gastos de administracion	287,271,000	271.8%	597,565,000	408.9%	262,848,934	109.0%	541,257,591	-570.0%
Gastos de Ventas	101,417,000	95.9%	98,650,000	67.5%	254,133,396	105.4%	346,062,394	-364.5%
Otros (egresos) ingresos N. Operacionales					30,716,932	12.7%	2,627,389	-2.8%
Gastos de Produccion							49,155,619	
(Perdida) Utilidad Operativa	105,704,000		146,145,000		241,067,313		- 94,951,263	
Ingresos no operativos	3,767,000	5.9%	17,624,000	17.7%		0.0%		
Ingresos Financieros					590,185	0.5%	26,223,645	-25.1%
Gastos Financieros	45,731,000	71.7%	64,002,000	64.2%	78,061,534	59.9%	35,629,842	-34.1%
Otros egresos /ingresos				0.0%	33,304,152	25.6%		
(Perdida) Utilidad antes de Impuestos de Renta	63,740,000		99,767,000		130,291,812		- 104,357,460	
Impuesto Sobre la Renta	15,930,000	33.3%	24,942,000	33.3%	33,921,000	31.3%	6,397,000	-6.7%
Impuesto sobre la renta diferido					12,056,597.00		14,662,500	-15.3%
(Perdida) Utilidad Neta del Ejercicio	47,810,000		74,825,000		108,427,409		- 96,091,960	

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis vertical del estado de resultado se encontró que la empresa, percibe por sus productos Snacks, Spirulina, Clorofila, Infusiones, Polvo, Maquila y otros productos ingresos que mantienen un constante crecimiento y su participación referente a la utilidad bruta refleja que el modelo de negocio es viable ya que para el 2015 represento un 175% del margen bruto, en el 2016 su participación más baja al solo obtener un 156%, pero en los siguiente periodos se recuperó aumentando en más del 100% al obtener en el 2017 y 2018 una participación promedio mayor a los 235%.

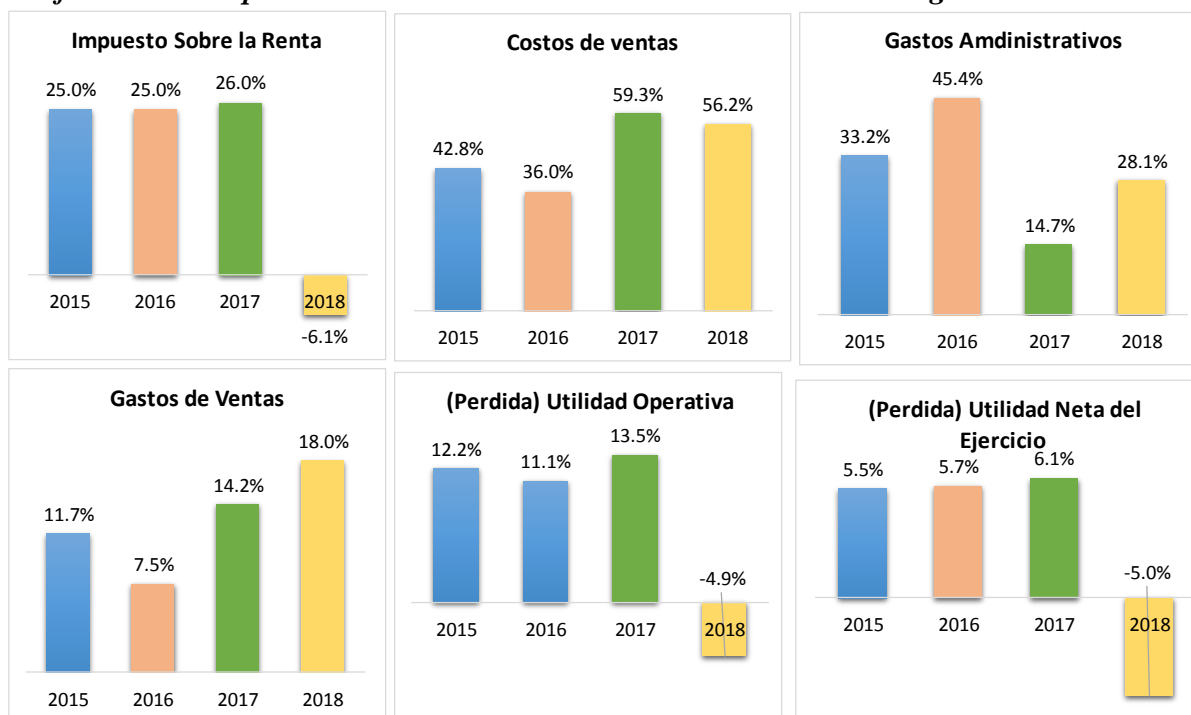
Los costos que asume la empresa en su operación principal demuestran que para todos los representaron en promedio un 46% de la participación de los ingresos referente al margen bruto, y que son inferior en un 100% a lo representado por los ingresos, reflejando que la empresa opera bajo esta condición de margen de rentabilidad bruta.

En los gastos tanto de administración y de ventas la empresa demostró su aumento referente a la utilidad operativa, y en los periodos 2017 y 2018 su aumento económico es considerable ya que la empresa no logra asumir con estos gastos y comienza a destruir valor económico al obtener perdidas al no suplir con estos gastos.

Como se evidencia en la gráfica 16 en los impuestos de renta, demuestra que la empresa ha estado deduciendo de sus cuentas en los periodos 2015, 2016 y 2017 un pago promedio del 26% de sus ingresos de utilidades antes de impuestos (UAI), pero en el 2018 la empresa evidencia que paso una crisis al no poder suplir sus costos y gastos por su operación, y genero perdidas económicas que reflejo que sus impuestos solamente representaron un 6.1%, reflejando la crisis del periodo debido a que su gastos para implementar sus estrategias de reconocimiento y fortalecimiento de marca aumentaron considerablemente.

Realizando un análisis detallado del estado de resultados, se analizó sus rubros referentes a los ingresos obtenidos, y como se evidencia en la gráfica 16 obteniendo que los costos de ventas reflejan la viabilidad de su modelo de negocio, ya que sus costos a veces no superan el 50% como se evidencio en los periodos 2015 y 2016 este último tuvo la menor participación debido a que los precios de ventas aumentaron y sus costos no crecieron paralelamente.

Grafica 16 Participaciones de las cuentas del estado de resultados integral



Fuente: Elaboración propia.

Los gastos de administración y ventas influyen en la estrategia de la empresa de poder ser una empresa líder en su mercado y reconocida, por lo cual los gastos de administración aumentaron económicamente pero su participación reflejada con los ingresos disminuyó en los dos últimos periodos referente al 2016, debido a que los ingresos percibidos fueron superiores, en cambio sus gastos de ventas fueron viceversa ya que se pasó del 2015 de un 7.5% al 2018 con un 18%.

El estado de resultados refleja que la utilidad operativa y la utilidad neta tuvieron comportamientos de crecimientos para los periodos 2015, 2016 y 2017, pero debido a los costos y gastos mencionados anteriormente comenzó en el periodo 2018 a tener destrucción de valor económico, ya que refleja un decrecimiento del 5% de los ingresos del periodo, pero cabe destacar que gracias a las alianzas estratégicas la empresa pudo suplir este momento de crisis.

6.4.2 Análisis Horizontal

Tabla 14 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera

ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA - PRODUCTOS NATURELA S.A.S.										
NIT- 900163200-0										
ANÁLISIS HORIZONTAL - PERIODOS (2015 -2018)										
	2015	2016	V.Relativa	V. %	2017	V.Relativa	V. %	2018	V.Relativa	V. %
ACTIVO										
ACTIVO CORRIENTE										
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	70,389,000	18,533,000	- 51,856,000	-73.7%	39,125,340	20,592,340	111.1%	2,574,542,079	2,535,416,739	6480.2%
Deudores Comerciales y otras CXC	265,374,000	198,162,000	- 67,212,000	-25.3%	335,254,028	137,092,028	69.2%	289,082,744	- 46,171,284	-13.8%
Inventarios	111,100,000	140,200,000	29,100,000	26.2%	76,733,300	- 63,466,700	-45.3%	136,502,548	59,769,248	77.9%
Activos por impuestos Corrientes	-	-	-	-	35,348,319	35,348,319	-	34,812,000	- 536,319	-1.5%
Otros activos corrientes	-	30,425,000	30,425,000	-	31,653,834	1,228,834	4.0%	341,077	- 31,312,757	-98.9%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	446,863,000	387,320,000	- 59,543,000	-13%	518,114,821	130,794,821	34%	3,035,280,448	2,517,165,627	486%
ACTIVO NO CORRIENTE										
Propiedad planta y equipo	828,889,000	873,450,000	44,561,000	5.4%	703,586,153	- 169,863,847	-19.4%	157,484,942	- 546,101,211	-77.6%
Activo por impuesto diferido	22,594,000	27,207,000	4,613,000	20.4%	95,449,693	68,242,693	250.8%	110,112,193	14,662,500	15.4%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	851,483,000	900,657,000	49,174,000	5.8%	799,035,846	- 101,621,154	-11.3%	267,597,135	- 531,438,711	-66.5%
TOTAL ACTIVO	1,298,346,000	1,287,977,000	- 10,369,000	-0.8%	1,317,150,667	29,173,667	2.3%	3,302,877,583	1,985,726,916	150.8%
PASIVO										
PASIVO CORRIENTE										
Obligaciones Financieras	-	-	-	-	53,516,573	53,516,573	-	962,082	- 52,554,491	-98.2%
Proveedores y cuentas por pagar	120,076,000	128,119,000	8,043,000	6.7%	438,075,080	309,956,080	241.9%	51,537,526	- 386,537,554	-88.2%
Impuestos sobre renta e impuesto x pag	26,221,000	29,293,000	3,072,000	11.7%	36,663,619	7,370,619	25.2%	20,216,192	- 16,447,427	-44.9%
Pasivo por beneficios a empleados	12,248,000	15,493,000	3,245,000	26.5%	27,203,751	11,710,751	75.6%	45,482,856	18,279,105	67.2%
Otros Pasivos corrientes	16,604,000	2,384,000	- 14,220,000	-85.6%	3,970,715	1,586,715	66.6%	-	3,970,715	-100.0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	175,149,000	175,289,000	140,000	0.1%	559,429,738	384,140,738	219%	118,198,656	- 441,231,082	-79%
PASIVO NO CORRIENTE										
Pasivos Financieras a Largo Plazo	213,611,000	135,643,000	- 77,968,000	-36.5%	-	- 135,643,000	-100.0%	-	-	-
Cuentas por pagar accionistas	209,190,000	209,190,000	-	0.0%	238,727,890	29,537,890	14.1%	-	238,727,890	-100.0%
Cuentas por pagar	207,150,000	202,968,000	- 4,182,000	-2.0%	-	- 202,968,000	-100.0%	-	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	629,951,000	547,801,000	- 82,150,000	-13.0%	238,727,890	- 309,073,110	-56.4%	0	- 238,727,890	-100.0%
TOTAL PASIVO	805,100,000	723,090,000	- 82,010,000	-10.2%	798,157,628	75,067,628	10.4%	118,198,656	- 679,958,972	-85.2%
PATRIMONIO										
Capital emitido	150,000,000	150,000,000	-	-	150,000,000	-	0.0%	375,000,000	225,000,000	150.0%
Prima en emision de capital	-	315,120,000	315,120,000	-	-	- 315,120,000	-100.0%	2,996,000,000	2,996,000,000	-
Resultados Acumulados	279,506,000	-	- 279,506,000	-100.0%	266,587,352	266,587,352	-	-84,207,390	- 350,794,742	-131.6%
Otro resultado integral acumulado	-	-	-	-	-6,021,722	- 6,021,722	-	-6,021,722	-	-
(Perdida) Utilidad del periodo	63,740,000	99,767,000	36,027,000	56.5%	108,427,409	8,660,409	8.7%	-96,091,960	- 204,519,369	-188.6%
TOTAL PATRIMONIO	493,246,000	564,887,000	71,641,000	14.5%	518,993,039	- 45,893,961	-8.1%	3,184,678,928	2,665,685,889	513.6%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,298,346,000	1,287,977,000	- 10,369,000	-0.8%	1,317,150,667	29,173,667	2.3%	3,302,877,584	1,985,726,916	150.8%

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar el análisis horizontal del estado de situación financiera se obtuvo que la empresa Producto Naturela S.A.S., en sus activos corrientes demuestra que ha generado más capacidad de generar recursos líquidos para asumir sus compromisos con terceros, al demostrar que en el año 2016 decreció en un 13% respecto al año anterior, y en los siguientes demostró un crecimiento significativo ya que para el 2018 creció en un 486% y relativamente en más de \$ 2.517.000.000 millones y minuciosamente se detalló que el efectivo y equivalente de efectivo fue la cuenta que más aportó a que la empresa tuviera esta gran generación de efectivo al aumentar en más de 6480%, aunque decrecieron las deudas comerciales en un 13.8% y aproximadamente \$ 46.000.000 millones, activos por impuestos corriente 1.5% equivalente a \$ 536.000 mil pesos y otros activos en un 98.9% que disminuyó en las de \$31.000.000 millones.

En el activo no corriente evidencio un decrecimiento en su cuenta más representativa propiedad planta y equipo y por ende su participación en el activo decreció en el 2017 en un 11.3% y relativamente más de \$ 101.000.000 millones y en el 2018 66.5% que significo que disminuyó en más de \$531.000.000 millones, tan solo en el 2016 demostró un crecimiento en un 5.8% y \$49.000.000 millones.

La cuenta que más decreció fue la cuenta que más representación tenía en los activos en los periodos 2015, 2016 y 2017, debido a que la empresa decidió a realizar su alianza estratégica con el grupo Nutresa S.A., obteniendo decrecimientos de más de \$546.000.000 millones y debido a que la empresa ha estado creciendo económicamente su activo por impuesto diferido también ha tenido crecimiento como lo reflejó en el 2017 logrando un auge de 250%.

En el pasivo se analiza que tuvo un decrecimiento en sus participaciones en los años 2016 en 10.2% relativamente \$82.000.000 millones y 2018 decreció en un 85% relativamente \$ 678.000.000 millones. Tan solo en el periodo 2017 tuvo un mayor crecimiento ya que la empresa decidió aumentar su capacidad de endeudamiento con sus proveedores para poder aumentar su capacidad de producción logrando un crecimiento de 10.4% relativamente \$75.000.000 millones.

Detalladamente el pasivo corriente reflejo que la empresa cumple con sus cuentas con terceros, al evidenciar que la deuda tomada a corto plazo con entidades financieras creció en el 2017, pero decreció en un 98% y relativamente casi en su totalidad en \$ 52.000.000 millones.

La cuenta más importante es la de proveedores y cuentas por pagar ya que en 2016 creció en 6.7% y 2017 fue más significativo al crecer en 241% y relativamente \$309.000.000 millones, tan solo en el 2018 esta disminuyo en un 88% y relativamente en \$386.000.000 millones.

La cuenta que ha mantenido su auge de crecimiento son los beneficios otorgados a los colaboradores de la empresa, debido al aumento de su personal para poder cumplir con sus metas establecidas de fabricación y ventas creciendo en el 2016 un 25%, en el 2017 un 75% relativamente en \$11.000.000 millones y en el 2018 creció un 67.2% representando \$45.000.000 millones.

En el pasivo no corriente refleja que la empresa en el periodo de 2018 no cuenta con obligaciones con terceros a largo plazo, logrando cancelar sus deudas con las entidades financieras desde el 2017, y su cuenta más representativa es la cuenta por pagar a los

accionistas, que para los años 2017 decreció en un 14% y para el 2018 en su 100% relativamente de \$238.000.000 millones. Sus cuentas por pagar se cancelaron en su totalidad relativamente de \$102.000.000 millones en el 2016.

En el patrimonio la empresa refleja que tuvo fluctuaciones, ya que el único periodo en el que decreció fue en el 2017 al evidenciar que la empresa cumplió con sus pagos en prima de emisión de capital e un 8.1% relativamente \$45.000.000 millones.

En los periodos 2016 creció un 14.5% relativamente \$71.000.000 millones y en el 2018 creció exponencialmente al obtener 513% relativamente \$2.665.000.000 millones, esto debido a que el capital emitido creció un 150% significado en más de \$225.000.000 millones, aunque este auge lo disminuyo los resultados acumulados que se distribuyeron en el periodo anterior y los resultados del periodo los cuales no fueron óptimos ya que evidenciaron perdidas económicas y un decrecimiento en este rubro de más de \$204.000.000 millones.

Pero el rubro que más tuvo significancia es la prima en emisión del capital al aumentar un 100% y representando \$2.996.000.000 millones, esto se da debido gracias a que la empresa realizo una integración al grupo Nutresa S.A. y genero emisiones de acciones para los nuevos inversionistas que quieren confiar en su modelo de negocio.

Tabla 15 Análisis Horizontal del estado de Resultados Integral

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES - PRODUCTOS NATURELA S.A.S.

NIT- 900163200-0

ANALISIS HORIZONTAL - PERIODOS (2015 -2018)

	2015	2016	V.Relativa	V. %	2017	V.Relativa	V. %	2018	V.Relativa	V. %
Ingreos Operacionales	864,955,000	1,316,090,000	451,135,000	52.2%	1,787,994,695	471,904,695	35.9%	1,926,795,989	138,801,294	7.8%
Costo de Ventas	370,563,000	473,730,000	103,167,000	27.8%	1,060,661,984	586,931,984	123.9%	1,082,644,259	21,982,275	2.1%
Utilidad Bruta	494,392,000	842,360,000	347,968,000	70.4%	727,332,711	- 115,027,289	-13.7%	844,151,730	116,819,019	16.1%
Gastos de administracion	287,271,000	597,565,000	310,294,000	108.0%	262,848,934	- 334,716,066	-56.0%	541,257,591	278,408,657	105.9%
Gastos de Ventas	101,417,000	98,650,000	- 2,767,000	-2.7%	254,133,396	155,483,396	157.6%	346,062,394	91,928,998	36.2%
Otros (egresos) ingresos N. Operacionales			-		30,716,932	30,716,932		2,627,389	- 28,089,543	-91.4%
Gastos de Produccion								49,155,619		
(Perdida) Utilidad Operativa	105,704,000	146,145,000	40,441,000	38.3%	241,067,313	94,922,313	65.0%	- 94,951,263	- 336,018,576	-139.4%
Ingresos no operativos	3,767,000	17,624,000	13,857,000	367.9%		- 17,624,000	-100.0%		-	
Ingresos Financieros					590,185			26,223,645	25,633,460	4343.3%
Gastos Financieros	45,731,000	64,002,000	18,271,000	40.0%	78,061,534	14,059,534	22.0%	35,629,842	- 42,431,692	-54.4%
Otros egresos /ingresos			-		33,304,152	33,304,152			- 33,304,152	-100.0%
(Perdida) Utilidad antes de Impuestos de Renta	63,740,000	99,767,000	36,027,000	56.5%	130,291,812	30,524,812	30.6%	- 104,357,460	- 234,649,272	-180.1%
Impuesto Sobre la Renta	15,930,000	24,942,000	9,012,000	56.6%	33,921,000	8,979,000	36.0%	6,397,000	- 27,524,000	-81.1%
Impuesto sobre la renta diferido					12,056,597.00			14,662,500	2,605,903	21.6%
(Perdida) Utilidad Neta del Ejercicio	47,810,000	74,825,000	27,015,000	56.5%	108,427,409	33,602,409	44.9%	- 96,091,960	- 204,519,369	-188.6%

Fuente: Elaboración propia.

El Estado de resultados reflejo en la aplicación del analisis horizontal que la empresa en sus ingresos operacionales mantiene un crecimiento, en el 2016 reflejo un crecimiento del 52.2% relativamente un amuneto economico de mas de \$451.000.000 millones, y en el 2017 \$471.000.000 millones y porcentualmente un 38%, aunue en el 2018 crecio no tan significativamente con tan solo \$138.000.000 millones y porcentualmente 7.8%, lo que se espera la empresa siga manteniendo estos creciemitno estables al llegar mantener su presencia en su mercado y lograr penetracion de nuevos mercados.

En los costos de ventas se evidencio que la empresa en el año 2017 tuvo un crecimiento de estos alcanzando 123% relativamente \$586.000.000 millones, lo que genero el decrecimiento de la utilidad bruta generada por al empresa ya que asumio mayores costos frente a una disminucion de los ingresos al obtener en el margen bruto una disminucion del 13% que representan mas de \$115.000.000 millones, cabe destacar que el siguiente periodo evidencio una recuperacion al crecer en un 16%, esto se da gracias a que la empresa en sus costos del 2018 solamemnte crecieron en un 2%.

En los gastos administrativos que ausme la empresa por su modelo de negocio se evidencia que para el periodo de 2016 su cricmiento fue de mas de \$310.000.000 millones y 108%, de igual forma en el periodo de 2018 su crecimiento se da gracias al aumento de personal que ayuda a ser mas eficientes y eficacez los procesos como son los honorarios, gastos de importaciones, arreindos, gastos legales, gastos de vaiaje, retiro de propiedad planta y equipo, gastos de ejercicios anteriores impuestos entre otros indicando un crecimeinto de \$278.000.000 millones y 105%.

Tan solo en el 2017 se reflejo un decremento considerable al reducirse en mas del 52% equivalentes a \$334.000.000 millones, ya que el gasto de personal se redujo, los gastos de importaciones eran insignificantes y las depreciaciones.

Los gastos de ventas que asumida la empresa para lograr impacto en su marketing para acaparar mayores clientes potenciales con sus productos saludables, y dando a conocer sus el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura otorgado en el 2018 e integracion del comité de negocios verdes del departamento del Meta, aunque en el 2015 y 2016 se invertian en promedio mas de \$100.000.000 millones, en el periodo presente su mayor crecimiento al aumentar en 157% y economicamente en mas de \$155.000.000 millones, aunque en el 2018 su crecimiento solo alcanzo un 36% y un aumento de mas de \$91.000.000 millones.

La utilidad operativa evidencio que la empresa tuvo capacidad de generar recursos por su modelo de negocio en los periodos de 2016 con \$40.000.000 millones y un 38% y 2017 ya que logro alcanzar \$94.000.000 millones y un 65% de crecimiento.

Pero el periodo de 2018 registra que la empresa por mas de mejorar significativamente sus ingresos por la venta de productos saludables y su margen bruto aumentara su capacidad de generar efectivo por su modelo no reflejo lo mismo ya que asumió grandes compromisos en sus gastos como principal es el de administración que aumento en \$278.000.000 millones, pero como se mencionó la utilidad operativa decreció en 139% y \$336.000.000 millones.

En la utilidad antes de impuestos se observó que la empresa refleja crecimientos en los periodos 2015, 2016 y 2017 los cuales serán más favorables para los años siguientes ya

debido a la integración con el grupo Nutresa S.A. se cancelaron todas estas deudas con terceros, lo que ayudara a futuro a obtener resultados favorables. Aunque en el 2018 su utilidad antes de impuestos reflejó pérdidas que destruyeron valor debido a que no se pudo asumir con los costos y gastos con los ingresos operacionales.

Los impuestos que asume la empresa por su operación evidencian que se fueron creciendo constantemente en los periodos 2015, 2016 y 2017 con un promedio de \$9.000.000 millones y de 42%, tan solo en el 2016 este rubro se redujo considerablemente debido a que la empresa asumió cancelaciones de sus costos y gastos que no le permitieron la línea de pago, reduciendo este en un 81 y relativamente \$27.000.000 millones.

En la utilidad neta del ejercicio se reflejó que la empresa generó valor para sus accionistas en los periodos anteriores al 2018, debido a que en estos periodos las utilidades en promedio aumentaron en un 29% y relativamente en \$50.000.000 millones, por último la empresa estableció que cancelara impuesto sobre renta diferido, ayudando a que este decrezca en 188% y relativamente \$204.000.000 millones.

Grafica 17 Análisis vertical y horizontal del estado de flujo de efectivo.

ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO - PRODUCTOS NATURELA S.A.S.

NIT- 900163200-0

ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL - PERIODOS (2015 -2018)

	2015	Vertical	2016	Vertical	V.Relativa	V. %	2017	Vertical	V.Relativa	V. %	2018	Vertical	V.Relativa	V. %
Flujo de efectivo de actividades de operación														
Cobros procedentes de la venta de bienes y servicios							1,649,879,990	602.9%	1,649,879,990		1,985,596,246	-351.2%	335,716,256	20.3%
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	25,079,000	388.8%	17,259,000	16.4%	- 7,820,000	-31.2%	886,763,807	-324.0%	-904,022,807	-5238.0%	1,788,545,239	316.4%	-901,781,432	101.7%
Pagos a y por cuenta de los empleados	- 1		2,715,000	2.6%	2,714,999	-271499900%	401,944,651	-146.9%	-404,659,651	-14904.6%	724,183,063	128.1%	-322,238,412	80.2%
Impuesto a la ganancia ganado	- 11,249,000	-174.4%	3,072,000	2.9%	8,177,000	72.7%	21,864,403	-8.0%	-24,936,403	-811.7%	7,715,470	1.4%	14,148,933	-64.7%
Otras Salida de efectivo				0.0%	-		65,637,550	-24.0%	-65,637,550		30,514,177	5.4%	35,123,373	-53.5%
Resultados del ejercicio	63,719,000	987.9%	99,767,000	94.8%	36,048,000	56.6%								
Utilidad Acumulada	- 17,000,000	-263.6%	- 28,126,000	-26.7%	- 11,126,000	65.4%								
Disminucion/aumento en CxC	- 42,873,000	-664.7%	67,212,000	63.8%	110,085,000	-256.8%								
Disminucion en Anticipos y Avances	- 3,165,000	-49.1%	6,199,419	5.9%	9,364,419	-295.9%								
Disminucion/Aumento en Inventarios	- 29,446,000	-456.5%	- 29,100,000	-27.6%	346,000	-1.2%								
Disminucion/Aumento en Anticipos de impuestos			- 10,282,000	-9.8%	- 10,282,000									
Disminucion/aumento en costos y gastos por pagar	9,937,000	154.1%	- 7,803,000	-7.4%	- 17,740,000	-178.5%								
Disminucion en retencion en la fuente			- 1,413,000	-1.3%	- 1,413,000									
Disminucion/aumento Acreedores varios	11,448,000	177.5%	- 14,220,000	-13.5%	- 25,668,000	-224.2%								
Disminucion inversiones Fiducuentas				0.0%	-									
Flujos de efectivo netos(usados) actividades de operación	6,449,999	100.0%	105,280,419	100.0%	98,830,420		273,669,579	100.0%	168,389,160	-	565,361,703	100.00%	839,031,282	
Flujo de efectivo de actividades de Inversion														
Compras de propiedades, plantas y equipo (nota9)	-16,345,000	100.0%	-44,561,000	100.0%	- 28,216,000	1098.3%	-123,193,653	100.5%	- 78,632,653	278.7%	-58,285,270	181.8%	64,908,383	-82.5%
Intereses recibidos		0.0%		0.0%	-		590,185	-0.5%	590,185		26,223,645	-81.8%	25,633,460	4343.3%
Flujos de efectivo netos(usados) actividades de inversion	-16,345,000		-44,561,000		- 28,216,000	172.6%	-122,603,468		- 78,042,468	175.1%	-32,061,625	-1.0%	90,541,843	-73.8%
Flujo de efectivo de actividades de Financiacion														
Importes usados en prestamos	3,194,000	17.1%	-77,968,000	94.9%	-81,162,000	-2541%	-82,126,449	51.0%	-4,158,449	5.3%	-52,554,491	-1.7%	29,571,958	-36.0%
Emission de capital							-				3,221,000,000	102.8%	3,221,000,000	
Intereses pagados							-46,318,321	28.8%	-46,318,321		-15,630,248	-0.5%	30,688,073	-66.3%
Comisiones y otros gastos financieros							-32,454,420	20.2%	-32,454,420		-19,975,194	-0.6%	12,479,226	-38.5%
cuentas por pagar	61,790,001	330.8%	-4,182,000	5.1%	-65,972,001	-107%								
Pago cuentas por pagar socios	-46,306,000	-247.9%			46,306,000	-100%								
Flujos de efectivo netos(usados) actividades de financiacion	18,678,001	100.0%	-82,150,000	100.0%	- 100,828,001		-160,899,190	100.0%	- 78,749,190		3,132,840,067	100.0%	3,293,739,257	
Aumento (disminucion) de efectivo y equivalentes de efectivo	8,783,000		-21,430,581				-9,833,079				2,535,416,739			
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del periodo	61,606,000		70,389,000		8,783,000		48,958,419	-	21,430,581		39,125,340	-	9,833,079	
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del periodo	70,389,000		48,958,419		- 21,430,581		39,125,340		- 9,833,079		2,574,542,079		2,535,416,739	

Fuente elaboración propia.

El estado de los flujos de efectivo es el estado financiero que evidencia capacidad de la empresa en generar efectivo y demuestra la capacidad de producir liquidez en su operación en el mercado y detalla todas las actividades que realiza comenzando su análisis en las actividades de operación que detallan las operaciones relacionadas con el objeto social de la empresa, segundo la actividad de inversión que realiza la empresa en adquisición de activos fijos e inversiones, por último la actividad de financiamiento que demuestra la capacidad de adquisición de recursos económicos que proviene de terceros o accionistas.

En su análisis evidencia que la empresa Productos Naturela S.A.S, en sus actividades de operación que para los años 2015, 2016 y 2017 se presentaron un crecimiento continuo debido a que la participación de algunas actividades como fueron los resultados del ejercicio acumulados representaron rubros con gran auge ya que alcanzaron participaciones en el 2015 de 984% y un crecimiento de 94% en el 2017 que relativamente representaron \$110.000.000 millones, indicando la gran capacidad que tuvo la empresa para obtener disminución en sus cuentas por cobrar comerciales.

Otra actividad fundamental para que las actividades de operación alcanzaran este crecimiento se dio gracias a los cobros procedentes de la venta de bienes y servicios que representaron en el 2016 el rubro con mayor auge y participación del 602% y relativamente creció en \$ 1.649.000.000 millones, aunque en este mismo periodo la empresa asumió grandes compromisos como fueron pago a proveedores por sus suministros representando la salida de efectivo de por más de \$886.000.000 millones, pagos realizados a sus colaboradores que asumió un compromiso de más de \$400.000.000 millones lo que indico que aumento referente al año anterior en 14.904% y en el impuestos a la ganancia

redujeron su capacidad de liquidez ya estos reflejaron las salida de más de \$21.000.000 millones pero con un crecimiento del 811% indicando que creció la obligación en \$24.000.000 millones.

Aunque el efectivo generado por l operación se vio altamente comprometido en el periodo 2018, este reflejo que fueron mucho más altos sus gastos y costos que los ingresos percibidos por la venta de sus productos naturales, aunque cabe destacar que la empresa se encuentra en un periodo de prueba de comercialización de sus productos en nuevos mercado y la inversión que deben realizar para poder penetrar eficazmente estos mercados debe ser considerable si se quiere llegar a obtener una sustentabilidad financiera a futuro, por tal al empresa cancelo todas sus obligaciones con proveedores que reflejo una participación del 316% y un aumento relativo de más de \$900.000.000, otra actividad que no se quedó atrás fue las obligaciones canceladas a sus colaboradores que tuvo participación de 128% y un crecimiento de más del 80% y relativamente se cancelaron \$322.000.000 millones más que el año inmediatamente anterior.

Esto reflejo que la empresa en ese periodo obtuviera un decrecimiento económico y llegara a obtener perdidas debido a que se dio una salidas de efectivo por más de \$565.000.000 millones.

En las actividad de financiamiento demuestra un decrecimiento continuo, debido a que las compras de propiedades, plantas y equipo, han tenido una constante reducción ya que la depreciación acumulado afecto altamente esta partida, aunque se detalló que la empresa perdió flujo de dinero debido a las ventas ejecutadas con el objetivo de mejorar su productividad en el mercado, ya que al realizar la integración al grupo Nutresa S.A. la

empresa cedió sus terrenos, propiedades de construcciones y edificaciones y por ultimo su flota de equipo de transporte del producto.

En sus actividades de financiamiento en los periodos 2015, 2016 y 2017 reflejaron participaciones de un 100% de su decrecimiento, y en el 2018 un 181% al aumentar su perdidas en más \$62.000.000 millones y 82%, también se evidencia que la empresa comenzó a recibir un rubro considerable como sus activos de inversión en sus intereses recibidos que para el 2018 percibió más de \$26.000.000 millones.

La actividades de financiamiento refleja que para el 2015 logro aumentar sus obligaciones con terceros como son prestamos y cuentas por pagar, con el fin de cumplir sus obligaciones con los socios, pero en los periodos 2016 estos importes decrecieron en más de \$82.000.000 millones ya que se cumplió con la cancelación de estas compromisos económicos idóneamente y 2017 se redujo en \$160.000.000 millones al cancelar prestamos, cuentas por pagar, comisiones e interés causados del periodo.

Por ultimo refleja un aumento considerable en el periodo 2018 gracias a las inversiones que ejecutaron los nuevos socios en donde la empresa percibidos beneficios sobre las emisiones de acciones que registraron una prima en colocación de acciones por más \$2.996.000.000 millones y se decidió estratégicamente cancelar con sus su totalidad de obligaciones a largo plazo dejando una gran capacidad en su generación de efectivo al obtener una liquidez económica de más \$2.574.000 millones.

6.4.3 Ratios Financieros

Para el estudio de caso de la planificación financiera a largo plazo de la empresa Productos Naturela S.A.S., se aplicaron los ratios o indicadores financieros que nos permitan cuantificar la realidad económica y financiera de la empresa periodo a periodo, para obtener información confiable que sirva como base para el mejoramiento estratégico en la toma de decisiones, también se busca identificar su capacidad de respuesta a corto y largo plazo con el fin de establecer estrategias que se acoplen a la realidad de la empresa.

Se analiza en los **Ratios de Liquidez**, los cuales establecen el grado de liquidez de la empresa y su capacidad de generar efectivo con la conversión sus activos en menos de un año, con el fin de poder atender sus obligaciones a corto plazo.

En la tabla 11 se evidencia el comportamiento de los indicadores de liquidez de los estados financieros de los últimos cuatro periodos, reflejando que la empresa en la Razón Corriente conto con una gran capacidad de pago de sus obligaciones a corto plazo teniendo en promedio de pago de 7.8 pesos por cada peso adeudado a corto plazo, se destaca que en el 2017 presento un decrecimiento en su capacidad de pago debido a los sucesos anteriormente descriptos en los análisis del estado de situación financiera al aumento de los gastos, y en el periodo 2018 gracias al acuerdo de inversión entre Productos Naturela S.A.S. y el Grupo Nutresa S.A. esta obtuvo recursos económicos que potencializaron su capacidad de pago la cual se vio reflejada en la cancelación de sus deudas con tercero, y presento que por cada pesos adeudado tenía un respaldo de 25.6 pesos.

Tabla 16 Indicadores Financieros

RATIOS FINANCIEROS - PRODUCTOS NATURELA S.A.S.						
Ratios Financieros		Formula	2015	2016	2017	2018
Liquidez	Razón corriente	Activo corriente/ pasivo corriente	2.55	2.21	0.926	25.679
	Capital de trabajo	Activo corriente -Pasivo corriente	271,714,000	212,031,000	-41,314,917	2,917,081,792
	Prueba ácida	(Activo corriente - inventario) / pasivo corriente	1.92	1.41	0.789	24.525
Endeudamiento	Nivel de endeudamiento	Pasivos/total activo	62.0%	56.1%	60.6%	3.6%
	Endeudamiento financiero	Obligaciones financieras/ventas netas	24.7%	10.3%	3.0%	0.0%
	Nivel endeudamiento a largo	Pasivo a largo plazo/total activo	48.5%	42.5%	18.1%	0.0%
	Impacto de la carga financiera	Gastos financieros/ventas netas	5.29%	4.86%	4.37%	1.85%
Actividad	Rotacion del activo total	Ventas/activos totales	0.666	1.022	1.357	0.583
	Rotacion de inventarios	Costo de Ventas /Inventarios	3.335	3.379	13.823	7.931
	Rotacion Cartera	Cartera / Ventas	110	54	68	54
Rentabilidad	Margen operacional	Utilidad operacional/ventas	12.22%	11.10%	13.48%	-4.93%
	Margen neto ROS	Utilidad neta/ventas	5.53%	5.69%	6.06%	-5.42%
	Rendimiento del patrimonio ROE	Utilidad neta/patrimonio	9.69%	13.25%	20.89%	-3.28%
	Rendimiento del activo total ROA	Utilidad neta/activo total	3.68%	5.81%	8.23%	-3.16%

Fuente: Elaboración propia 2018

En el Capital Neto de Trabajo la empresa evidencio que su capacidad de generar efectivo para realizar inversiones estratégicas a su modelo de negocio después de cancelar sus pasivos de corto plazo presentan resultado positivos en los periodos 2015 con \$271.000.000 millones, 2016 con \$212.000.000 millones y con una gran capacidad para el fortalecimiento de la operación de la empresa en el 2018 al contar con más de \$2.917.000.000 millones, también se detalla que el periodo 2017 la empresa presento una debilidad de capital de trabajo al no tener capacidad de efectivo después de cubrir los pasivos corrientes con déficit de \$41.00.000 millones.

La Prueba Acida que evidencia su eficaz capacidad para pagar sus obligaciones corrientes detallo que por cada peso adeudado a corto plazo cuenta en promedio para su cancelación con de 7.1 pesos en activos corrientes, sin tener que recurrir a la venta de inventarios. Y que el periodo con menos capacidad fue en el 2017 debido a la decisión de inversión en gastos que potencializaron la empresa que dieron fruto en el 2018 ya que se logro contar con 24.5 pesos.

Ratios de Endeudamiento mide el porcentaje de los fondos económicos proporcionados por los acreedores y permite establecer la capacidad de endeudamiento en un periodo sobre los activos.

En el Nivel de Endeudamiento se detalló el grado de apalancamiento con los acreedores respaldados en sus activos, en promedio su nivel de endeudamiento en los últimos cuatro periodos fue del 46%, reflejando que la empresa respalda más del 50% de sus proyectos con recursos propios. Pero se evidencia que del 2015 al 2018 decreció esta influencia de inversiones de terceros en sus activos en más del 58%, ya que para el 2015 su nivel era de 62% y para el 2018 tan solo presenta un 3.6% esto gracias a la alianza estratégica con el grupo Nutresa S.A.

El Endeudamiento Financiero reflejo que el porcentaje de las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a los ingresos operacionales presento una tendencia decreciente en su totalidad en los últimos cuatro periodos, indicando que la organización está siendo eficiente en su operación en merado de productos saludables en el mercado nacional e internacional, ya que en el 2015 representaba una deuda de 24.7% y para el 2018 esta desapareció a un nivel de casi nulo.

El Nivel de Endeudamiento a Largo Plazo que presento refleja la situación económica de la empresa de auge ya que evidencia que ha cumplido en casi su totalidad de la deuda con los acreedores varios, ya que su nivel de deuda a largo plazo presento tendencia a desaparecer, indicando que la empresa se encuentra en capacidad de endeudarse para realizar estrategias de penetración de mercados como lo planea en su estrategia a mediano y largo plazo. En el 2015 represento un 48%, para el 2017 tan solo un 18% y en el periodo 2018 su representación es cercana a 0%.

El Impacto de la Carga Financiera detalla que gracias a que la empresa cumplió con sus obligaciones y tuvieron tendencias decrecientes en su participación, indicando que los gastos financieros con respecto a los ingresos no aumentaron, ya que en periodo 2015 alcanzo su participación más alta de últimos cuatro años con 5.86% y en el 2018 decreció en un 4%.

Productos Naturela en el **Ratio de Actividad** el cual mide el grado de eficacia con que la empresa maneja sus recursos económicos en la utilización de sus activos.

La empresa en la Rotación de Activos Total en donde se detalla el nivel en que la empresa utilizo sus activos con el fin de cumplir con su objetivo social y en la generación de ingresos, obtuvo que el año donde más fue eficiente esta utilización de los activos fue en el año 2017 con

1,3 veces ya que sus ingresos fueron muy notables, cabe destacar que sus gastos en este periodo fueron muy notables y no dejaron que la empresa alcanzara beneficios económicos, seguido del periodo 2016 con 1.02 veces, en el periodo 2015 tan solo 0.6 veces y donde menor fue su eficiencia fue en el 2018 con solo 0.58 veces debido a que la empresa elevo sus activos.

La Rotación de Inventarios evidencia el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado, y en su análisis se detalla su estabilidad en el 2015 y 2016 con solo 3.3 veces promedio, en el 2017 este indicador aumenta en casi en un 200% alcanzando una rotación de inventarios de 13.8 veces esto debido a que la empresa en este periodo su stock de inventarios fue dinamizado por los altos costos de producción debido a su altas ventas, por último en el 2018 se establece en un rotación de 7.9 veces indicando la alta producción de productos saludables.

La Rotación de Cartera que presenta la empresa en sus últimos cuatro años indica que presenta un mejoramiento continuo en la cobranza y efectiva en la generación de efectivo, y sus periodos de recuperación indica que el año en que menos roto esta cuenta fue en el 2015 con 110 días promedio, seguida del 2017 con 68 días y los periodos 2016 y 2018 presentan su mayor eficacia alcanzo un periodo promedio de 54 días.

Los **Ratios de Rentabilidad** miden la eficiencia de la administración de los activos y de sus obligaciones financieras en pro de la generación valor de los resultados operativos.

En el Margen Operacional la empresa evidencio su capacidad de productividad en su operación en la generación de utilidades económicas favorables durante los periodos 2015 obteniendo 12.2%, el 2016 11% y 2017 con 13.48% aunque la empresa refleja su capacidad eficiente de generar recursos económicos pese a sus altos gastos administrativos y de mercadeo,

pero en el 2018 estos detallan su aumento y afectación en la generación de recursos por su operación.

En el Análisis del Margen Neto (ROS), evidencia lo obtenido en el margen operacional ya que la empresa en los tres primeros periodos 2015-2017 presento resultados positivos en promedio de 5.8%, aunque los datos reflejan que los resultados son muy bajos ya que no se supera un ROS de más del 6% en promedio, y en el 2018 con un -5.4% evidencia la falta de administración de los costos y gastos ya que superaron los niveles de los ingresos, aunque estos se dan con fines estratégicos de crecimiento para mantener la sustentabilidad económica futura de la empresa.

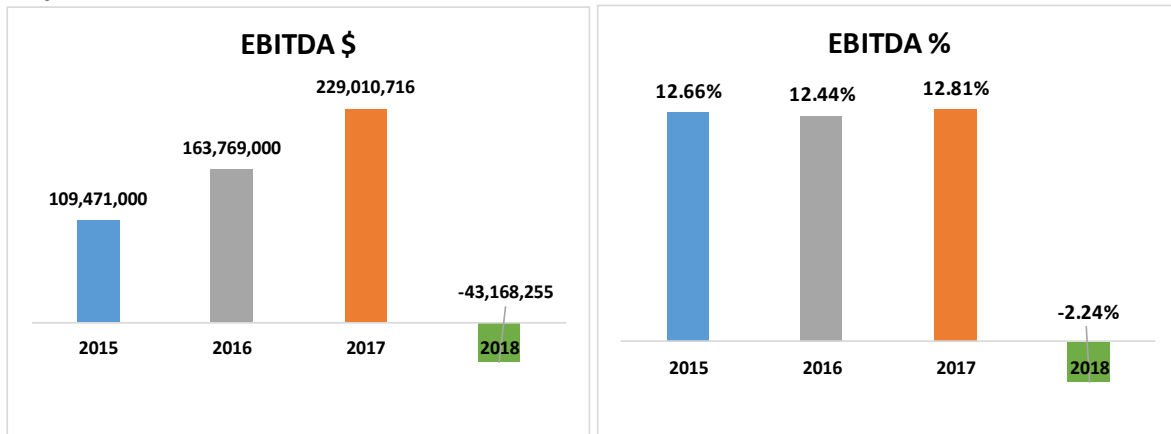
El Rendimiento del Patrimonio (ROE) reflejo que la empresa obtuvo una tasa de rendimiento por sus recursos económicos inyectados en el patrimonio que genero valor del periodo 2015 al 2017 una tasa positiva que en promedio genero un 10%, y obtuvo su pico más alto en el 2017 con un 20% ya que las utilidades netas fueron mayores y su patrimonio se mantuvo constante, aunque en el 2018 presento una destrucción de valor en su rendimiento del patrimonio al obtener un -3.28%.

En la Rentabilidad del Activo (ROA) la cual evidencia la capacidad de generar valor en la utilización de sus activos, y demostró que ha mantenido una fluctuación de crecimiento y decrecimiento ya que en el 2015 obtuvo 3.68%, en el 2016 5.81%, 2017 un 8.23% y en el 2018 demuestra que la empresa no tuvo capacidad de generar utilidades por su operación obteniendo un -3.16% y se espera para el 2019 que la empresa gracias a su reestructuración de su modelo al integrar el grupo Nutresa S.A. obtenga mayores beneficios en la rentabilidad de sus activos.

6.4.3.1. Otros Indicadores

El **EBITDA** es la utilidad operativa (EBIT), más los gastos de depreciaciones y amortizaciones de diferido y provisiones, indicando la capacidad de la empresa en la generación de efectivo por su operación después de cubrir los costos y gastos de su operación en un determinado periodo.

Grafica 18 EBITDA



Fuente: Elaboración propia.

El indicador demuestra la capacidad de generación de utilidades por su operación de la venta de productos saludables, logra evidenciar que la empresa en el 2015 generó 12.6% de EBITDA y económicamente más de \$109.000.000 millones, en el 2016 su participación disminuyó ya que los ingresos aumentaron considerablemente obteniendo 12.4% y económicamente \$163.000.000 millones y en el periodo 2017 refleja la más alta participación tanto porcentual y económica obteniendo una generación de efectivo por su operación de 12.8% y \$229.000.000 millones.

Cabe destacar que debido a que los resultados económicos de 2018 no fueron favorables siendo reflejados en sus ratios financieros y en el EBITDA ya que este decreció al punto de evidenciar destrucción de valor al obtener un EBITDA de -2.2% y falta económicamente para mantener su operación de \$43.000.000 millones.

Modelo de Altman Z-Score 2.

El modelo Z-score busca evidenciar la fortaleza financiera y económica de las organizaciones en su capacidad de pago o de insolvencia, este modelo fue desarrollado por el profesor Edward Altman en 1968, en el cual se busca prevenir que la organización logre idóneamente los riesgos.

Para los periodos analizados 2015-2018 se aplicó el modelo **Z-Score 2**, para poder ver si la empresa se encuentra en un riesgo de quiebra inminente.

Grafica 19 Modelo ALTMAN

Modelo Altman Z-score 2 Productos Naturela S.A.S.					
Altman Z-score 2		2015	Altman Z-score 2		2016
T1 (Capital Trabajo /Activos Totales)		0.21	T1 (Capital Trabajo /Activos Totales)		0.16
T2: (Utilidad /Activos Totales)		0.04	T2: (Utilidad /Activos Totales)		0.06
T3: (U.A.I.I. /Activos Totales)		0.08	T3: (U.A.I.I. /Activos Totales)		0.11
T4: (Valor Patrimonio / Pasivo Total)		0.61	T4: (Valor Patrimonio / Pasivo Total)		0.78
Altman Z-score		2.68	Altman Z-score		2.85
Altman Z-score 2		2017	Altman Z-score 2		2018
T1 (Capital Trabajo /Activos Totales)		(0.03)	T1 (Capital Trabajo /Activos Totales)		0.88
T2: (Utilidad /Activos Totales)		0.08	T2: (Utilidad /Activos Totales)		(0.03)
T3: (U.A.I.I. /Activos Totales)		0.18	T3: (U.A.I.I. /Activos Totales)		(0.03)
T4: (Valor Patrimonio / Pasivo Total)		1.65	T4: (Valor Patrimonio / Pasivo Total)		27.94
Altman Z-score		3.03	Altman Z-score		34.91

Fuente; Elaboración propia.

Se obtuvo en el modelo Z-score 2 que la empresa presenta gran capacidad de pago de sus obligaciones con acreedores varios, ya que para los cuatro periodos analizados obtiene resultados por encima de 2.66 que representa que la empresa se encuentra en una zona segura financieramente.

Se obtiene que en el 2015 y 2016 en promedio obtuvo 2.72 y se encontró en una zona segura, aunque fueron los periodos con resultados inferiores debido a que sus activos, patrimonio y ventas no fueron tan representativos como en los periodos 2017 y 2018.

Estos periodos fueron crecientes la capacidad de pago y de correr menos riesgos obteniendo en el 2017 un 3.03 y creciendo exponencialmente en más del 1.100% para el 2018 ya que obtuvo una capacidad de 34.9 indicando que la empresa cuenta con un gran musculo financiero para solventar con sus obligaciones y poder realizar inversiones para el mejoramiento continuo.

6.4.4. Proyección de los estados financieros de la empresa Productos Naturela S.A, para los periodos 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023.

Al obtener los resultados en los análisis financieros y económicos de la empresa Productos Naturela S.A. se determinara para el estudio caso de la planeación financiera calcular los estados financieros futuros con el objetivo de mejorar su sostenibilidad financiera a futuro, además la planificación financiera es un proceso en el cual se le asignan una proyección de recursos económicos a las cuentas de la empresa que se plasman en los estados financieros.

Se proyectó los estados de resultados, los estados de situación financiera y los estados de flujo de efectivo de los próximos cinco periodos 2019-2023, basados en la información determinada en los análisis vertical, análisis horizontal, ratios financieros, otros indicadores del 2015-2018 y datos aportados por los directivos e informes de gestión de los periodos estudiados.

Desarrollaremos la planificación financiera a largo plazo, tomando el modelo de porcentaje de ventas (ingresos) y los parámetros establecidos para el crecimiento de los ingresos por medio de sus ventas de sus seis productos en el mercado partiendo de los resultados históricos de los

ingresos operacionales, por el promedio obtenido del método estadístico mínimos cuadrados que simula un futuro similar al presentado históricamente, datos de crecimiento macroeconómicos como el promedio del crecimiento del sector y del índice de precios al consumidor (IPC) que sirve para entender la evolución de la situación económica del país y proyectarla, por último el crecimiento del grupo Nutresa S.A. debido a la integración de la empresa a tan importante grupo empresarial generara reconocimiento de marca y confianza de calidad, y potencializara sus estrategias tanto a corto plazo como son impulsar sus líneas de Snacks con Spirulina, el mejoramiento de la productividad en la producción y un marketing agresivo en la penetración de mercados, que potencializaran las estrategias a largo plazo como son el mejoramiento de la distribución de la internacionalización en (USA, Chile), implementar nuevos productos a base de Spirulina como son los Snacks, chocolates, galletas, helados, pastas, bebidas y cosméticos. En pro de buscar alcanzar cumplir la propuesta de valor con alcance global.

Tabla 17 Crecimiento del modelo de porcentual de los ingresos

Crecimeinto de los Ingresos	
Promedio Productos Naturela S.A.S.	21.4%
Promedio del grupo Nutresa S.A.	5.8%
Promedio IPC Historico	4.2%
Promedio Proyecciones Directivos	29.3%
Total	60.8%
Promedio Ponderado	15.2%

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que el mercado que atiende la empresa está conformado por tiendas de productos saludables, gimnasios, spas, grandes superficies, plataforma de ventas online y mercado internacional de Costa Rica, este último presento un crecimiento en el periodo 2018 reflejando la viabilidad de sus productos saludables. Y los datos obtenidos de crecimientos

constata que el mercado de productos saludables en Colombia crece en promedio en un 12% según el estudio de Mundo Saludable de Nielsen de 2018, que determino que este grupo de productos representa 7% de la industria de alimentos y bebidas, además que el 99% de los hogares colombianos hay presencia de al menos un producto saludable.

En la proyección de los costos de la empresa se determinaran de acuerdo a la participación histórica de estos mismos sobre los ingresos netos y los costos futuros reflejaran el aumento de la participación de los costos de acuerdo a su proyección de ingresos establecida, aunque sus proveedores no son de la región la empresa implemento una cadena de suministro eficiente y eficaz, que ha permitido mantener esta línea de costos estándar de acuerdo a la producción y las ventas periodo a periodo, determinando un crecimiento anual del 60%.

Debido al modelo de expansión de la empresa esta, ha venido aumentando sus gastos tanto administrativos como de ventas enfocados a mejorar la capacidad de respuesta de la empresa y mejoramiento continuo en el posicionamiento de la empresa a nivel local, nacional e internacional debido al incremento en gastos legales por capitalización.

Por tal se establecerá para el crecimiento de los gastos tanto administrativos y de ventas para el 2019 representen un 13% para los administrativos y 11% en ventas de sus ingresos y aumente de acuerdo al promedio de crecimiento tomado del IPC, ya que con este crecimiento se busca que la empresa mantenga su crecimiento en la participación del mercado de alimentos saludables tanto en Colombia, Costa Rica y países en donde se quiere incursionar para poder cumplir su objetivo de ser sostenible financiera y reconocida por sus procesos de innovación.

Para la estimación de los ingresos otros (egresos) ingresos operacionales, netos se estima que tengan un crecimiento promedio del 8% ya que la empresa por integrar grupos de fomento al ser una empresa innovadora y ser parte de negocios verdes verificados por el Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible se espera obtener estos beneficios, y los gastos de producción se establece que estos se han absorbidos en su modelos de ingresos, costos y gastos operativos. En los Gastos e ingresos financieros la empresa Productos Naturela S.A.S. reflejara debido a que realizo la integración al grupo Nutresa S.A. por medio de sus capitulaciones estableció acciones de 325.000 logrando obtener ingresos de efectivo que se tomaron por los directivos para asumir las deudas con acreedores varios entre ellos las entidades financieras con los cuales la empresa presenta una obligación mínima, por tal a futuro se espera que la empresa no realice apalancamiento externo y no tenga que cancelar intereses, gravámenes o comisiones.

En el impuesto de renta se aplicara las tarifas establecidas en la ley 1943 de 2019 en su artículo 80, donde se modifican las tarifas del artículo 240 del estatuto tributario, estableciendo que la carga impositiva quedara para el 2019 un 33%, 2020 un 32%, 2021 un 31% y en los periodos 2022 y 2023 un 30%.

6.4.4.1. Proyección del Estado de Situación Financiera.

Grafica 20 Proyección del Estado de Situación Financiera

PROYECCION DE LOS ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA - PRODUCTOS NATURELA S.A.S.										
NIT- 900163200-0										
		2019		2020		2021		2022		2023
ACTIVO										
ACTIVO CORRIENTE										
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	0.0%	3,000,928,451		3,333,006,563		3,769,221,989		4,353,866,367		5,060,156,810
Deudores Comerciales y otras CXC	5.0%	303,536,881	5.0%	318,713,725	5.0%	334,649,412	5.0%	351,381,882	5.0%	368,950,976
Inventarios	10.0%	150,152,803	10.0%	165,168,083	10.0%	181,684,891	10.0%	199,853,381	10.0%	219,838,719
Activos por impuestos Corrientes	1.0%	35,160,120	1.0%	35,511,721	1.0%	35,866,838	1.0%	36,225,507	1.0%	36,587,762
Otros activos corrientes	1.0%	344,488	1.0%	-	1.0%	-	1.0%	-	1.0%	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	0%	3,490,122,743		3,852,400,093		4,321,423,131		4,941,327,136	14.34%	5,685,534,267
ACTIVO NO CORRIENTE										
Propiedad planta y equipo	3.0%	162,209,490	4.0%	168,697,870	6.0%	178,819,742	7.0%	191,337,124	7.0%	204,730,723
Activo por impuesto diferido	10.0%	121,123,412	10.0%	133,235,754	10%	146,559,329	10.0%	161,215,262	10.0%	177,336,788
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		283,332,903		301,933,623		325,379,071		352,552,386		382,067,511
TOTAL ACTIVO		3,773,455,646		4,154,333,716		4,646,802,202		5,293,879,522		6,067,601,778
Proveedores y cuentas por pagar	30.0%	66,998,784	30.0%	87,098,419	30.0%	113,227,945	30.0%	147,196,328	30.0%	191,355,226
Impuestos sobre renta e impuesto x pag	5.0%	21,227,002	5.0%	22,288,352	5.0%	23,402,769	5.0%	24,572,908	5.0%	25,801,553
Pasivo por beneficios a empleados	45.0%	65,950,141	45.0%	95,627,705	40.0%	133,878,787	40.0%	187,430,302	40.0%	262,402,422
Otros Pasivos corrientes	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE		154,175,927		205,014,476		270,509,501		359,199,537		479,559,202
Cuentas por pagar	0.00%	-	0.00%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-
TOTAL PASIVO		154,175,927		205,014,476		270,509,501		359,199,537		479,559,202
PATRIMONIO										
Capital emitido	0.0%	375,000,000	0.0%	375,000,000	0.0%	375,000,000	0.0%	375,000,000	0.0%	375,000,000
Prima en emision de capital	0.0%	2,996,000,000	0.0%	2,996,000,000	0.0%	2,996,000,000	0.0%	2,996,000,000	0.0%	2,996,000,000
Resultados Acumulados				248,279,719		578,319,241		1,005,292,701		1,563,679,985
Otro resultado integral acumulado										
(Perdida) Utilidad del periodo		248,279,719		330,039,522		426,973,460		558,387,284		653,362,591
TOTAL PATRIMONIO		3,619,279,719		3,949,319,241		4,376,292,701		4,934,679,985		5,588,042,576
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		3,773,455,646		4,154,333,716		4,646,802,202		5,293,879,522		6,067,601,778

Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo del Estado de Situación Financiera proyectado para los próximos cinco años 2019-2023, se tuvieron varios aspectos importantes en cuenta como la información financiera de las comparaciones de sus cuentas más relevantes en los periodos 2015-2018, la información suministrada por los directivos, datos macroeconómicos como base como el IPC y por ultimo normas y leyes financieras utilizadas en Colombia.

Las cuentas por cobrar comerciales se proyectan con un crecimiento del 5% durante los cinco periodos, debido a que la empresa busca expansión sus nichos de mercados llegando a exportar sus productos saludables se esperan que por los acuerdos de pagos estos rubros crezcan de una manera idónea que no afecta la liquidez en la empresa.

Los inventarios se manejaran de forma crecimiento debido a que el plan de crecimiento a corto plazo y largo plazo busca fortalecer la producción y distribución de los productos saludables y poder cumplir con las cuotas de mercado se tomara un crecimiento del 10%.

La propiedad planta y equipo evidencio un decrecimiento, y para la proyección a largo plazo se establece que el crecimiento de este rubro es estratégico para lograr los objetivos de generación de valor y reconocimiento, por tal su crecimiento será en el 2019 un 3%, 2020 un 4%, 2021 un 6% y 2022 -2023 un 7%.

El rubro de los proveedores y cuentas por pagar es clave para lograr el fortalecimiento de la empresa, por tal su crecimiento en apalancarse es idóneo para no sufrir un desabastecimiento por causas externas, se tomara un crecimiento del 30% e todos los periodos.

Otra cuenta esencial de crecimiento es los beneficios que se les brinda a los colaboradores de la empresa, ya que con estos pagos que se incurren en incentivos logran aumentar la productividad y por ende la eficiencia de la empresa en su operación.

Realizada las proyecciones determinadas se observa que Estado de Situación Financiera proyectado para los años 2019-2023, que la empresa Productos Naturela S.A.S. logrará cumplir su objetivo de crecimiento y fortalecimiento financiero, al demostrar un crecimiento constante en todas las cuentas que generan valor para la empresa.

Se encuentro que el activo corriente gracias al crecimiento de las ventas, ingresos y planificación de sus estrategias aumentará considerablemente a lograr un crecimiento del 2019 al 2023 del 66%, pasando de \$ 3.773.000.000 millones a corto plazo para cumplir con sus obligaciones, al pasar a más de \$ 6.067.000.000 millones evidenciando la gran capacidad de generar recursos económicos. Aunque las cuentas por cobrar comerciales e inventarios tendrán crecimientos considerables estos reflejan la intención de la empresa en lograr aumentar su capacidad de producción y de mercado.

Sus activos no corrientes presentaran un crecimiento ya que la empresa por sus procesos de fabricación se establecerá un mantenimiento y mejoramientos que ayuden aumentar su capacidad instalada, y se evidencia que aumentaran en más de \$99.000.000 millones del periodo 2019 al 2023, este último se obtiene un activo no corriente de más de \$382.000.000.000 millones que ayudara a mantenerse en la vanguardia del mercado.

El pasivo evidencia que la empresa no contara con mucho apalancamiento de acreedores varios y fundamentalmente a largo plazo sus obligaciones financieras y económicas decrecieron en su totalidad gracias a integración e inversión realizada por el Grupo Nutresa S.A. que adquirió un 60% de las acciones de Naturela, los cuales tuvieron destinaciones específicas en el desarrollo del plan de negocios de Productos Naturela S.A.S.

El pasivo total de los periodos proyectados reflejan que un 100% son pasivos corrientes, representado en su mayoría en las cuentas de beneficios a empleados y proveedores que evidencian tendencias crecientes, como evidencia la cuenta beneficios a empleados aumento en del 2019 al 2023 más de \$196.000.000 millones de pesos y la cuenta de proveedores aumenta debido a que la empresa planifica aumentar su capacidad de producción reflejando que el 2019 su rubro era de \$ 66.998.000 millones y para el 2023 pasara esta obligación a más de \$191.355.000 millones.

En el patrimonio refleja la capacidad de generación de valor de la empresa y su capacidad de sostenibilidad financiera a futuro, al obtener que su flujo de efectivo aumentara debido a la buena operación de la venta de sus productos para generar utilidades, y en el periodo 2019 refleja un patrimonio de \$3.619.000 millones y para el 2023 aumentará a más de \$5.558.000 millones.

6.4.4.2. *Proyección del Estado de Resultados.*

Grafica 21 Proyección del Estado de Resultados

PROYECCION DE ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES - PRODUCTOS NATURELA S.A.S.										
NIT- 900163200-0										
PERIODOS (2019 - 2023)										
		2019		2020		2021		2022		2023
Ingresos Operacionales	15.2%	2,219,639,221	15.2%	2,556,990,100	15.2%	2,945,613,104	15.2%	3,393,300,801	15.2%	3,909,030,115
Costo de Ventas	60.0%	1,331,783,532	60.0%	1,534,194,060	60.0%	1,767,367,862	60.0%	2,035,980,481	60.0%	2,345,418,069
Utilidad Bruta	40.0%	887,855,688		1,022,796,040		1,178,245,241		1,357,320,321		1,563,612,046
Gastos de administracion	4.2%	288,553,099	4.2%	300,763,704	4.2%	313,491,021	4.2%	326,756,916	4.2%	340,584,180
Gastos de Ventas	4.2%	244,160,314	4.2%	254,492,365	4.2%	265,261,633	4.2%	276,486,622	4.2%	288,186,614
Otros (egresos) ingresos N. Operacionales	8.0%	18,005,933	8.0%	19,446,408	8.0%	21,002,121	8.0%	22,682,290	8.0%	24,496,874
Gastos de Produccion										
(Perdida) Utilidad Operativa		355,142,275		467,539,971		599,492,587		776,759,073		910,344,379
Ingresos no operativos										
Ingresos Financieros										
Gastos Financieros		1,010,186								
Otros egresos /ingresos										
(Perdida) Utilidad antes de Impuestos de Renta		354,132,089		467,539,971		599,492,587		776,759,073		910,344,379
Impuesto Sobre la Renta	33.0%	116,863,589	32.0%	149,612,791	31.0%	185,842,702	30.0%	233,027,722	30.0%	273,103,314
Impuesto sobre la renta diferido		11,011,219		12,112,341		13,323,575		14,655,933		16,121,526
(Perdida) Utilidad Neta del Ejercicio		248,279,719		330,039,522		426,973,460		558,387,284		653,362,591
Utilidad por Accion	2019	662	2020	880	2021	1,139	2022	1,489	2023	1,742

Fuente: Elaboración propia.

Al implementar las proyecciones anteriormente descritas para en el Estado de Resultados Integral se obtiene que la empresa lograra un crecimiento económico idóneo para mantener su sostenibilidad financiera, ya que sus ingresos pasaran del periodo 2019 de tener \$ 2.219.000.000 millones a percibir en el 2023 más de \$3.909.000.000 millones, esto se dará si se mantiene las estrategias a corto y largo plazo de fortalecer la distribución de productos ingresando al canal de Novaventa y la Internacionalización a Centro América.

El modelo de negocio de Naturela refleja la viabilidad de sus proyectos al evidenciar que en promedio sus costos operativos no superan el 61% de sus ingresos netos en los periodos 2029-

2023 lo que arroja que su margen de rentabilidad bruto disminuye en su participación, pero económicamente aumentará considerablemente ya que pasa del 2019 con \$887.000.000 millones a obtener en el 2023 más de \$1.563.000.000 millones.

Los gastos operativos como administrativos y de ventas reflejan un aumento constante con el fin de mantener inversión para obtener reconocimiento de marca y mantener su tranquilidad operativa, presentando constantemente un crecimiento de 4.2% y sus gastos administrativos se espera tengan un crecimiento de económico de más \$52.000.000 millones y sus gastos de ventas en tan solo \$44.000.000 millones.

La utilidad operativa de la empresa refleja la capacidad de la empresa en generar flujo de efectivo positivo por su operación, y en de los periodos 2019 al 2023 aumentara en un 87%. También se evidencia que los ingresos y egresos no operacionales de la empresa se reducen en su totalidad debido a la capacidad de la empresa en apalancarse con recursos propios.

Los impuestos reflejan los altos costos que asume la empresa en su generación de valor, ya que en el 2019 pagara \$116.000.000 millones y en el 2023 \$273.000.000 millones de la tasa impositiva, aunque la empresa deduce estos valores económicos gracias a los impuestos sobre la renta diferida. En su utilidad neta del periodo evidencia que la empresa en los periodos 2019-2023 obtendrá resultados positivos la obtener en el 2023 más \$653.000.000 millones y por acción un crecimiento del 96% la cual ser fundamental en la propuesta de valor con alcance global de Naturela.

6.4.4.3. Proyección del Estado de Flujo de Efectivo.

Grafica 22 Proyección del Estado de Flujo de Efectivo

PROYECCIONES DE LOS ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO - PRODUCTOS NATURELA S.A.S.					
NIT- 900163200-0					
PERIODOS (2019 -2023)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de efectivo de actividades de operación					
<i>Cobros procedentes de la venta de bienes y servicios</i>	2,219,639,221	2,556,990,100	2,945,613,104	3,393,300,801	3,909,030,115
<i>Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios</i>	- 1,331,783,532	- 1,534,194,060	- 1,767,367,862	- 2,035,980,481	- 2,345,418,069
<i>Pagos a y por cuenta de los empleados</i>	35,977,271	50,838,549	65,495,025	88,690,037	120,359,664
<i>Impuesto a la ganancia ganado</i>	- 11,011,219	- 161,725,132	- 199,166,277	- 247,683,655	-289,224,839.7
<i>Otras Salida de efectivo</i>	- 530,627,057	- 488,269,440	- 561,654,444	- 672,885,914	- 729,901,335
Resultados del ejercicio					
Disminucion/aumento en activos diferidos	11,011,219	12,112,341	13,323,575	14,655,933	16,121,526
Disminucion/aumento en CxC	14,454,137	15,176,844	15,935,686	16,732,471	17,569,094
Disminucion en Anticipos y Avances					
Disminucion/Aumento en Inventarios	13,650,255	15,015,280	16,516,808	18,168,489	19,985,338
Disminucion/Aumento en Anticipos de impuestos	348,120	351,601	355,117	358,668	362,255
Disminucion en activos corrientes	3,411	- 344,488	-	-	-
Flujos de efectivo netos(usados) actividades de operación	421,661,824	465,951,596	529,050,733	575,356,349	718,883,749
Flujo de efectivo de actividades de Inversion					
<i>Compras de propiedades, plantas y equipo</i>	4,724,548	6,488,380	10,121,872	12,517,382	13,393,599
<i>Intereses recibidos</i>					
Flujos de efectivo netos(usados) actividades de inversion	4,724,548	6,488,380	10,121,872	12,517,382	13,393,599
Flujo de efectivo de actividades de Financiacion					
<i>Importes usados en prestamos</i>					
Flujos de efectivo netos(usados) actividades de financiacion	0	-	-	-	-
Aumento (disminucion) de efectivo y equivalentes de efectivo	426,386,372	332,078,112	436,215,426	584,644,378	706,290,444
<i>Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del periodo</i>	2,574,542,079	3,000,928,451	3,333,006,563	3,769,221,989	4,353,866,367
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del periodo	3,000,928,451	3,333,006,563	3,769,221,989	4,353,866,367	5,060,156,810

Fuente; Elaboración propia.

En el Estado de Flujos de Efectivo proyectados en los periodos 2019-2023 se evidencia las entradas, salidas de efectivos y saldos en efectivos proyectados debidamente planeadas, indicando que en sus actividades de operación la empresa logra generar rubros económicos futuros con un constante crecimiento, aumentado en promedio un 12% gracias a los ingresos generados por su operación fueron mayores que sus costos y gastos asumidos en el periodo, indicando que para el 2019 obtendrá \$421.000.000 millones y para el 2023 lograra \$718.000.000 millones.

En los cambios en las partidas de las actividades de inversión se demuestra que la empresa tendrá una baja inversión en sus propiedades, plantas y equipos debido a que sus activos fijos tuvieron una inversión considerable los años anteriores con el objetivo de aumentar su capacidad de producción y poder cumplir con las requisiciones o cuotas del mercado tanto nacional e internacional.

En los cambios reflejados en las actividades de financiamiento demuestra y reafirma la estrategia de la empresa en operar con sus propios recursos, cancelar sus obligaciones financieras y con la deuda que contaba la empresa con sus socios pioneras.

Por último se detalla que en los periodos 2019-2023 la empresa Naturela aumento su capacidad de generar efectivo para solventar tanto sus costos y gastos, obteniendo para este último periodo más de \$5.060.000.000 millones indicando que lograr su objetivo de generar valor para sus socios.

6.4.4.4. Ratios Financieros proyectados en los periodos (2019 - 2023)

Tabla 18 Indicadores Financieros

PROYECCION DE RATIOS FINANCIEROS (2019-2023) - PRODUCTOS NATURELA S.A.S.						
Ratios Financieros		2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez	Razón corriente	22.64	18.79	15.98	13.756	11.856
	Capital de trabajo	3,335,946,816	3,647,385,617	4,050,913,630	4,582,127,599	5,205,975,065
	Prueba ácida	21.66	17.99	15.30	13.200	11.397
Endeudamiento	Nivel de endeudamiento	0.041	4.9%	5.8%	6.8%	7.9%
	Endeudamiento financiero	0%	0%	0%	0%	0%
	Nivel endeudamiento a largo	0%	0%	0%	0%	0%
	Impacto de la carga financiera	0.05%	0%	0%	0%	0%
Actividad	Rotacion del activo total	0.588	0.615	0.634	0.641	0.644
	Rotacion de inventarios	8.870	9.289	9.728	10.187	10.669
	Rotacion Cartera	49	45	41	37	34
Rentabilidad	Margen operacional	16.00%	18.28%	20.35%	22.89%	23.29%
	Margen neto ROS	11.19%	12.91%	14.50%	16.46%	16.71%
	Rendimiento del patrimonio ROE	6.86%	8.36%	9.76%	11.32%	11.69%
	Rendimiento del activo total ROA	6.58%	7.94%	9.19%	10.55%	10.77%

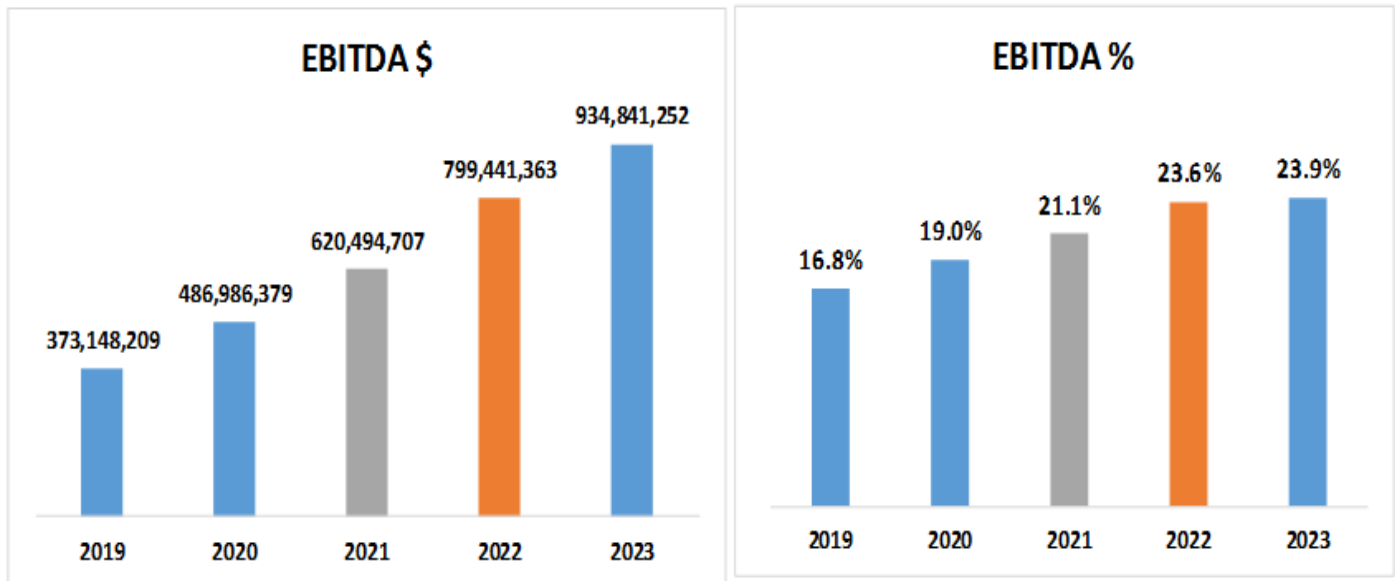
Fuente: Elaboración propia

Los ratios financieros proyectados de los periodos 2019-2023 demuestra que la empresa cuenta con gran flujo de efectivo para cumplir con su obligaciones tanto a corto y largo plazo, además data su capacidad de inversión en proyectos que ayudaran a su fortalecimiento de penetración de los nuevos mercado y para el reconocimiento de marca como producto saludable al estar categorizada como empresa con modelo de negocios verdes e inclusivos del Departamento del Meta. En los Ratios de Liquidez se obtuvo que la razón corriente, el capital de trabajo y la prueba acida, demuestran la capacidad de la empresa en contar con un alto grado de liquidez para solventar sus obligaciones tanto a corto y largo plazo, obteniendo que cuenta con más de \$5.205.000.000 millones en su capital de trabajo reflejando el gran respaldo de su musculo financiero y del grupo empresarial a cuál pertenece.

En los Ratios de Endeudamiento se detalla que Naturela tiene una excelente capacidad de endeudamientos con acreedores varios, ya que el bajo grado nivel de endeudamiento que presentara en los periodos 2019-2023 se debe al poco apalancamiento con proveedores y entidades financieros. En los Ratios de Actividad se evidencio el alto grado de eficacia en la utilización de recursos económicos de sus activos, indicando que el activo contara con una rotación más elevada en estos periodos y su rotación de cartera del 2019 al 2023 disminuye el tiempo de conversión de las cuentas por cobrar comerciales en efectivo disminuyendo de 49 días en el 2019 tanto solo 34 días en el 2023. Los Ratios de Rentabilidad demuestran la eficiencia de Naturela en la administración de los activos y de sus obligaciones financieras en pro de la generación valor de los resultados operativos, ya que su margen bruto, ROS, ROE y ROA, demuestran crecimiento lineal periodo a periodo como en el margen neto de utilidad que para el 2019 refleja un 11.1% y para el año 2023 demostrara un 16.7%

6.4.4.5 Otros indicadores proyectados (2019 – 2023)

Grafica 23 EBITDA Proyectado



Fuente: Elaboración propia.

El indicador EBITDA obtenido de los estados financieros proyectados refleja que la empresa Naturela contara con un alto grado de generación de recursos económicos por su operación, obteniendo un crecimiento casi de un 80% del periodo 2019-2023, este primer años registra \$373.1482.000 millones y el 2023 \$934.841.000 millones.

Estos recursos ayudaran a potencializar su desarrollo interno, en el desarrollo de nuevos productos con un enfoque de diferenciación en el sector de alimentos saludables, con el fin de reducir los riesgos y amenazas del mercado.

Modelo de Altman Z-Score 1. Debido a las estrategias de empresa de integrar el grupo Nutresa S.A. se capitalizo en acciones para la inversión y por tal se tomara el Altman Z-score 1.

Grafica 24 Modelo ALTMAN

Modelo Proyectado de Altman Z-score 1 Productos Naturela S.A.S.			
Altman Z-score 1		2019	
T ₁ : (Capital Circulante/Activos Totales)		0.84	
T ₂ : (Beneficios no distribuidos/Activos Totales)		0.06	
T ₃ : (EBITDA/Activos Totales)		0.10	
T ₄ : (Capitalización del mercado/Deuda Total)		21.86	
T ₅ : (Ventas Netas/Activos Totales)		0.59	
Altman Z-score		15.13	
Altman Z-score 1		2021	
T ₁ : (Capital Circulante/Activos Totales)		0.93	
T ₂ : (Beneficios no distribuidos/Activos Totales)		0.22	
T ₃ : (EBITDA/Activos Totales)		0.13	
T ₄ : (Capitalización del mercado/Deuda Total)		12.46	
T ₅ : (Ventas Netas/Activos Totales)		0.63	
Altman Z-score		9.97	
Altman Z-score 1		2020	
T ₁ : (Capital Circulante/Activos Totales)		0.93	
T ₂ : (Beneficios no distribuidos/Activos Totales)		0.14	
T ₃ : (EBITDA/Activos Totales)		0.12	
T ₄ : (Capitalización del mercado/Deuda Total)		16.44	
T ₅ : (Ventas Netas/Activos Totales)		0.62	
Altman Z-score		12.18	
Altman Z-score 1		2022	
T ₁ : (Capital Circulante/Activos Totales)		1.14	
T ₂ : (Beneficios no distribuidos/Activos Totales)		0.36	
T ₃ : (EBITDA/Activos Totales)		0.15	
T ₄ : (Capitalización del mercado/Deuda Total)		9.38	
T ₅ : (Ventas Netas/Activos Totales)		0.64	
Altman Z-score		8.65	
Altman Z-score 1		2023	
T ₁ : (Capital Circulante/Activos Totales)		0.94	
T ₂ : (Beneficios no distribuidos/Activos Totales)		0.37	
T ₃ : (EBITDA/Activos Totales)		0.15	
T ₄ : (Capitalización del mercado/Deuda Total)		7.03	
T ₅ : (Ventas Netas/Activos Totales)		0.64	
Altman Z-score		7.01	

**Modelo Proyectado de Altman Z-score 1
Productos Naturela S.A.S.**

Fuente; Elaboración propia.

AL aplicar el modelo Z-score 1 con los datos proyectados de los estados financieros se connota que Naturela cuenta con una gran capacidad de pago de sus obligaciones con acreedores varios, debido a que los resultado de los periodos 2019-2023 se encuentran superior a 2.99 que indica la fortaleza de su musculo financiero y sostenibilidad futura.

Aunque cabe resaltar que este indicador está decreciendo no se encuentra en una zona de peligro si no que evidencia que la empresa debe implementar planes de acción para seguir con su modelo de negocio de expansión.

7. Conclusiones

El presente estudio de caso tuvo la finalidad del desarrollo de la planificación financiera a largo plazo de Productos Naturela S.A.S., en el cual se logró identificar una perspectiva amplia sobre el comportamiento histórico de la empresa reflejados en sus estados financieros de los periodos 2015-2018 identificando que cuenta con gran fortaleza financiera y evidencia su crecimiento favorable con respecto al sector.

En los análisis tanto administrativos, económicos y financieros se logró establecer que la empresa cuenta con fortalezas estratégicas, al evidenciar que en el 2018 logra ser parte del grupo Nutresa S.A. este hecho marco una tendencia de crecimiento y de generación de valor, logrando potencializar sus capacidades internas tanto operativas como estratégicas en pro de aprovechar sus fortalezas y oportunidades permitiendo mitigar sus debilidades y amanezcas tanto internas y externas, generando así una ventaja competitiva permitiéndole generar un reconocimiento de marca tanto a nivel nacional e internacional en la venta de sus productos saludables.

Cabe resaltar que la capitalización de la empresa logró fortalecer su area de Innovación + Desarrollo + Investigación al implementar un fomento de mejoramiento continuo a sus productos actuales y desarrollar productos nuevos diferenciadores para la penetración de los nuevos mercados en los cuales sean identificado la viabilidad de los productos saludables como él (USA y Chile).

En sus estados financieros evidencia que los periodos 2015, 2016 y 2017 presento un período de mejoramiento y fortalecimiento de sus capacidades operativas, al evidenciar un mejoramiento en su area de producción al aumentar su capacidad y alcanzando con los estándares mínimos de inocuidad de los productos exigidos.

Aunque en el periodo 2018 evidencia una destrucción de valor al no alcanzar a cubrir sus costos y gastos operativos con los ingresos netos percibidos, al obtener como resultado del periodo una deducción de su efectivo de \$96.000.0000 millones esto debido a los altos costos de análisis de la restructuración de su modelo de negocio, ya que en ese mismo periodo su solidez en su musculo financiero fue respaldado principalmente por sus activos corrientes, debido a que la cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo aumento en más \$2.500.000.000 millones.

En los ratios financieros que se analizaron se puede determinar que en el capital de trabajo de la empresa demostró un sólido crecimiento que permite que la empresa pueda operar idóneamente en el mercado, y en los ratios de endeudamiento decrecieron en un 100% y que sus ratios de actividad y rentabilidad constante el fuerte crecimiento que ha tenido la empresa periodo a periodo.

Al aplicar la proyección de la planeación financiera a largo plazo de los estados financieros del 2019-2023 se tuvieron diversos parámetros soportados en el crecimiento de la empresa, sector, indicadores macroeconómicos y perspectivas de los directivos, estas evidencia la fortaleza financiera, al obtener indicadores en constante crecimiento como son los ratios de actividad, liquidez, endeudamiento, rentabilidad e indicador EBITDA que refleja que si la empresa opera de acuerdo a los lineamientos estratégicos futuros obtendrá generación de valor.

Y por último al aplicar el modelo de quiebra modelo de Altman Z-Score 1 y 2, evidenciaron la capacidad de la empresa en cubrir con sus obligaciones, y se obtuvo resultados de fortaleza financiera y económica que reduce el riesgo de quiebra inminente, y en los periodos 2019; 2023, se lograra obtener estabilidad económica y financiera al ubicarse en la zona segura financieramente.

8. Recomendaciones

Se recomienda que la empresa Productos Naturela S.A.S. implemente sus estrategias a corto plazo y mediano plazo con el fin de obtener el resultado en la estrategia de largo plazo de crecimiento de su propuesta de valor con alcance global, en la cual recomienda un estudio y fortalecimiento en su modelo de costos y gastos idóneo para la producción y distribución de productos saludables tanto a nivel nacional e internacional que permita obtener datos para la toma de decisiones idóneas.

Se recomienda la implementación de la planificación financiera a largo plazo, ya permitirá mejorar su rendimiento operativo, administrativo y financiero con el fin de lograr un sostenibilidad financiera a futuro, ya que permitirá seguir obteniendo indicadores de gestión y financieros excelentes, y mantendrán su generación de efectivo en constante crecimiento que permitirá mantener a la vanguardia del mercado implementando acciones de mejora continua.

Se recomienda seguir en el mercado de producción de productos saludables a base de microalga Spirulina y en el desarrollo de productos innovadores, ya que permite contar con un producto diferenciador en el mercado, ya que este mismo mercado saludable se mantiene en un constante crecimiento nacional e internacional, lo que permitirá la aceptación de los productos en los mercados internacionales previsto estratégicamente, permitiendo aumentar sus ingresos y por ende sus utilidades si se mantiene su línea de costos y gastos.

Como recomendación a corto plazo se recomienda la inversión en tecnología en todos sus procesos, lo que permitirá el fortalecimiento en la eficiencia y eficacia a corto plazo y podrá

reflejar información base para la toma de decisiones claves que aumentaran las posibilidades de crecimiento en el mercado.

Se recomienda como empresa socialmente responsable mantener su modelo de negocio verde y seguir participando en programas y proyectos con recursos públicos, ya que permitirá obtener beneficios tanto económicos como profesionales de apoyo que fortalecen la retroalimentación de su operación periodo a periodo.

Por último se recomienda que la empresa implemente la estrategia de realizar un análisis cada cinco años, con el fin de obtener información de su comportamiento y poder implementar en su planificación financiera tanto a corto y largo plazo estrategias de mejoras, que permitirá potencializar todas sus fortalezas y oportunidades para mitigar los riesgo que destruyan valor.

Bibliografía

Arturo, C. (2014). La cadena de valor de Porter. De crecerNegocios.com. Sitio web: <https://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

Apalancamiento financiero. Sitio Web: <http://economipedia.com/definiciones/apalancamiento-financiero.html>

Belalcazar, R. Trujillo, A. (2016). ¿Es el modelo Z-Score de Altman un buen predictor de la situación financiera de las Pymes en Colombia?. 2016, de Universidad EAFIT Sitio web: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11575/Andres_TrujilloOspina_Rosmery_BelalcazarGrisales_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Galiana, P. (2016). Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas. de Marketing Digital. Sitio web: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/#aplicar>

Gitman, Lawrence J. “Principios de administración financiera”, México, Pearson, (2007)

Gutiérrez J. (2018). Planeación financiera y gestión del valor, ECOE

José, C. (2006). Matriz DOFA y PEYEA. De JoséContreras.com. Sitio web: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

Mascareñas J. (2005). Funciones y adquisiciones de empresas, tercera edición, S.A. MCGRAW-HILL / Interamericana de España

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). RESOLUCIÓN 2674 DE 2013. (Julio 22). De Función Pública. Sitio web:

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/604808/1962.pdf/abe38fb4-e74d-4dcc-b812-52776a9787f6>

Moncayo, C. (2016). Definición de activos y pasivos en las normas internacionales de información financiera (NIIF). (27 de junio 2016). De Instituto Nacional de Contadores de Colombia. Sitio web: <https://www.incp.org.co/definicion-de-activos-y-pasivos-en-las-normas-internacionales-de-informacion-financiera-niif/>

León G. (2009). Administración financiera fundamentos y aplicaciones, cuarta edición, Oscar León García

Romero, F. (20 de Enero de 2015). From <https://fernando-romero.com/2015/01/20/valoracion-de-empresas-y-globalizacion/>

Morales, C. J. A., & Morales, C. A. (2014). Planeación financiera. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Marbelis, A. and Nava, R. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. [ebook] Maracaibo, Venezuela: Revista Venezolana de Gerencia. Sitio Web: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>

Ramos, I. Tapia, S. (2017). Análisis de la planificación financiera y su influencia en la rentabilidad de la empresa Unitel S.A. del periodo 2015 -2016. De Repositorio nacional en ciencias y tecnología, Universidad de Guayaquil. Sitio Web: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/24189/1/TESIS%20PLANIFICACION%20FINANCIERA%20RAMOS%20ISMENIA-TAPIA%20STEFANY.pdf>

Ramírez P. D (2008) Contabilidad administrativa, octava edición, Thomson

Pérez, F. Pérez, S. (2016). Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos. de Revista fundación Dialnet. Sitio Web:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833413>

Pérez, M. (2019). Qué es el análisis PESTEL. De zonaeconomica.com. Sitio web;

<https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel>

Pérez, M. (2019). Matriz de Perfil Competitivo. De zonaeconomica.com. Sitio web;

<https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

Castaño, C. Correa, J. Ramírez, L. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo. de Revista Facultad de Ciencias Económicas: Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Sitio Web:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920479010>

Ruiz A, E. (2006). "Reflexiones sobre la planeación financiera estratégica". En: Colombia. Cali: Cuadernos De Administración ISSN: 0120-4645 de: Facultad De Ciencias De La Administración Universidad Del Valle.

Seco, M. (2007). Planificación Financiera a Largo Plazo. (Julio de 2007) de la escuela de negocios (OEI), Sitio web:

<https://www.google.com/search?q=Seco%2C+M.+%282007%29.+Planificaci%C3%B3n+Financiera+a+>

[Largo+Plazo.&oq=Seco%2C+M.+\(2007\).+Planificaci%C3%B3n+Financiera+a+Largo+Plazo.&aqs=chrome..69i57.277j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8#](#)

Jímenez et al. (2013) “La planeación financiera, un modelo de gestión en las Mipymes”. En Colombia, Medellín: Facultad de ciencias económicas y empresariales ISSN: 1794-9920.
Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia